

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES P.M.E.
ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
MOUJIB BAHRI

LES DIVERS RISQUES À L'EXPORTATION ET LES STRUCTURES D'AIDE
AU CANADA ET EN TUNISIE

Avril 2000

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

REMERCIEMENTS

Je porte mes premiers remerciements à la directrice du mémoire, la professeure Josée St-Pierre, à qui j'exprime toute ma reconnaissance et ma gratitude pour sa compétence, sa rigueur scientifique et sa disponibilité de tous les instants, qui m'ont soutenu pendant la rédaction de ce mémoire.

Je tiens également à remercier les deux lecteurs, M. Pierre-André Julien et M. Robert Beaudoin, d'avoir accepté de lire et de corriger mon texte pour améliorer son contenu

Un remerciement particulier doit être réservé à mes parents et toute la famille qui n'ont cessé de croire en moi. Leur soutien et leurs encouragements ont été essentiels pour la réalisation de ce mémoire

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	2
INTRODUCTION:	3
CHAPITRE I: L'EXPORTATION CHEZ LES PME	5
CHAPITRE II: FACTEURS INFLUENCANT LE COMPORTEMENT DE LA PME À L'EXPORTATION.....	10
2.1. LES DIRIGEANTS ET LA DÉCISION D'EXPORTATION.....	11
2.2. LE PRODUIT EXPORTÉ	14
2.3. L'EXPÉRIENCE À L'EXPORTATION	16
CHAPITRE III: LES BESOINS FINANCIERS ET LES RISQUES À L'EXPORTATION	20
3.1. LES BESOINS FINANCIERS À L'EXPORTATION	20
3.2. LES RISQUES À L'EXPORTATION	24
CHAPITRE IV : LES FACTEURS DE RISQUE DE L'EXPORTATION SELON LA MATURITÉ DE LA PME	31
4.1. DÉMARRAGE.....	32
4.2. CROISSANCE.....	38
4.3. MATURITÉ	45
CHAPITRE V: LES STRUCTURES DE SOUTIEN À L'EXPORTATION DANS DEUX PAYS : UNE ANALYSE DE LEUR PERTINENCE.....	57
5.1. LES DIFFÉRENTES SOURCES D'INFORMATION DES PROGRAMMES D'APPUI À L'EXPORTATION	58
5.2. LES STRUCTURES D'AIDE À L'EXPORTATION AU CANADA ET EN TUNISIE	60
5.3. ANALYSE DE LA PERTINENCE DES PROGRAMMES D'AIDE À L'EXPORTATION	61
5.3.1. <i>Les structures de soutien à l'exportation des PME au Canada</i>	62
5.3.2. <i>Les structures de soutien à l'exportation des PME en Tunisie</i>	69
5.4. RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES	76
CONCLUSIONS ET LIMITES DE L'ÉTUDE	78
BIBLIOGRAPHIE.....	81
ANNEXES.....	87

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Facteurs de succès et d'échecs des activités d'exportation d'après les constructeurs d'équipements français pour les industries agro-alimentaires.....	8
Tableau 2 : Besoins financiers à l'exportation.....	23
Tableau 3 : Éléments du risque de l'entreprise exportatrice selon son stade de développement.....	54
Tableau 4 : Services offerts par les structures d'aide au Canada pour la réduction du risque à l'exportation de la PME	64
Tableau 5 : Services offerts par les structures d'aide en Tunisie pour la réduction du risque à l'exportation de la PME.....	69

Liste des figures

Figure 1 : Courbe d'évolution des dépenses et ventes en fonction des différentes phases d'implantation des produits sur un marché étranger.....	24
Figure 2 : Risques, besoins financiers et solutions disponibles.....	28
Figure 3 : Risques occasionnés par l'activité d'exportation.....	51

INTRODUCTION

L'environnement international a connu d'importantes mutations au cours des dernières années qui s'est traduit par la mondialisation de l'économie, l'émergence de grandes zones économiques et de nouveaux pays industrialisés, un développement technologique accéléré, etc. Bref, nous assistons à un nouveau contexte mondial qui a modifié profondément le comportement et les conditions de croissance des PME. Ainsi, développer ses activités en dehors des frontières nationales est devenue, pour plusieurs d'entre elles, une nécessité vitale. Pour les gouvernements, l'activité d'exportation occupe une place prioritaire dans la dynamisation des économies et le renforcement de leur position sur le marché mondial. Et pour les entreprises, faut-il préciser qu'une politique internationale n'est plus uniquement un moyen d'augmenter leur chiffre d'affaires, mais aussi un impératif de survie pour plusieurs d'entre elles. Cependant, certaines entreprises disposant de produits de qualité et d'une grande volonté à exporter hésitent à s'engager sur les marchés internationaux craignant les difficultés liées à l'exécution des contrats et les risques inhérents aux activités internationales tels que le risque commercial, le risque de change et le risque technologique.

À chaque stade de l'exportation, de la prospection jusqu'au règlement de la marchandise livrée, les dirigeants doivent montrer des compétences particulières pour rassembler les ressources humaines et financières assurant la bonne exécution du contrat et se prémunir contre le risque d'échec de cette activité. L'équipe de direction se trouve ainsi souvent confrontée à un problème d'analyse des différentes composantes du risque de la firme suite à

l'engagement sur les marchés internationaux. En effet, elle rencontre des difficultés à choisir de façon optimale les diverses formes de soutien disponibles pour réduire les risques de l'activité d'exportation et combler ses besoins en ressources matérielles et immatérielles.

Dans le cadre de ce mémoire, nous étudierons les différentes composantes du risque de la PME suite à l'engagement sur les marchés internationaux, et analyserons les diverses formes de soutien disponibles au Canada et en Tunisie, pour réduire voire éliminer ces risques. Nous pourrions ainsi formuler certaines critiques quant à l'adéquation entre les différentes formes de soutien et le niveau de risque de l'activité d'exportation; les deux devant être prises en compte simultanément pour être efficaces.

Dans un premier chapitre, nous identifierons les obstacles et les problèmes associés au développement de l'activité d'exportation des PME. Au deuxième chapitre, nous allons analyser les facteurs influençant le comportement de la firme exportatrice pour en ressortir, au chapitre suivant, les besoins financiers et les divers éléments de risques liés aux activités internationales. Au quatrième chapitre, nous examinerons l'influence du degré de maturité de la PME sur l'ampleur des facteurs de risque à l'exportation. Finalement, au dernier chapitre, nous analyserons les informations recueillies sur les structures d'aide à l'exportation, au Canada et en Tunisie, en mettant l'accent sur l'identification de la nature du soutien qu'elles offrent aux exportateurs. Ceci nous permettra d'avancer certaines recommandations aux différents intervenants du secteur de l'exportation pour combler certains besoins spécifiques et assurer une meilleure couverture des risques à l'exportation, ce qui pourrait éventuellement accroître l'intérêt des PME vers les activités internationales.

CHAPITRE I

L'EXPORTATION CHEZ LES PME

Beaucoup d'auteurs ont étudié les facteurs amenant l'entreprise à sortir des frontières du marché national et à entreprendre une activité d'exportation. Manchon (1990) cite les motivations qui poussent les firmes à exporter : le marché national est trop petit pour le produit de la firme, seul un grand volume de production peut, en abaissant les coûts de production, rendre le produit compétitif ; le marché national est déjà occupé par un concurrent performant, ou à l'inverse, le marché national se rétrécit sous l'effet de la conjoncture ; les prix du marché national sont trop bas, notamment s'ils sont en partie bloqués ; la fabrication intègre une forte portion de biens importés ; la firme veut mener une politique de produits hauts de gamme et l'augmentation des prix moyens est compensée par un rétrécissement du marché national.

Dans ce même ordre d'idée, Eshghi (1992) reconnaît que les conditions de l'environnement, comme la saturation du marché national, exercent une pression sur les firmes pour devenir des exportateurs actifs, ce que confirment Zahra et al. (1997) qui stipulent que les nouvelles entreprises peuvent augmenter leur part d'exportation lorsqu'elles trouvent que les opportunités sur le marché national sont en déclin.

Par ailleurs, l'investissement direct à l'étranger ou le partenariat étranger (coentreprise) pourrait être une solution, pour certaines entreprises manufacturières qui veulent exploiter des opportunités émergentes sur les marchés internationaux. Cependant, l'exportation constitue

une alternative plus intéressante pour les PME en raison de l'énorme capital requis pour un investissement direct (Bertrand, 1989; Business Week, 1988b)¹. Ce choix comporte toutefois certaines dimensions de risque que nous analyserons dans le chapitre suivant.

La littérature fait ressortir un certain nombre de problèmes rencontrés par les PME quant à leur engagement dans une activité d'exportation. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer le manque d'informations sur les possibilités et les contraintes de pénétration des marchés extérieurs, l'étroitesse de l'esprit des propriétaires dirigeants, le manque des ressources et l'adoption de stratégies mal développées pour attaquer de nouveaux marchés (Kathawala et al., 1989 ; Samuels et al., 1992).

En outre, parmi les contraintes à l'exportation, Amesse et Zaccour (1991) soulèvent la réglementation gouvernementale et les barrières tarifaires, le taux de change, les pratiques d'affaires dans les marchés étrangers, les difficultés à trouver l'information et à identifier des distributeurs. Ces mêmes auteurs ajoutent les perceptions et les attitudes du gestionnaire, particulièrement pour les PME, comme frein au développement efficace des activités internationales.

Une étude faite sur des firmes manufacturières du Wisconsin rapporte que les problèmes des petites entreprises exportatrices résident principalement dans l'absence de financement adéquat, les restrictions des gouvernements étrangers, le manque de connaissances des techniques de ventes à l'étranger et la difficulté d'accès aux principaux canaux de distribution

¹ Cité dans Yang et al.(1992)

(Bilkey et Tesar, 1977)². Dans le même ordre d'idée, Hester (1985)³ identifie empiriquement trois raisons principales justifiant l'échec des PME suite à une implication dans une activité d'exportation : le manque de connaissance des marchés étrangers (67%), des ressources financières limitées (50%) et les fluctuations du cours du dollar US (33%).

D'après les spécialistes du département américain du commerce international, il existe un écart d'exportation (*export gap*) chez les PME, résultant de l'adoption de certaines fausses idées relatives à cette activité. Celles-ci prétendent que la réussite est seulement à la portée des grandes firmes et que le financement est non disponible pour les exportations des PME⁴. Ces prétentions empêchent les entrepreneurs de rechercher de nouvelles possibilités d'expansion internationale et tendent à retarder le développement de certaines entreprises.

Dans ce même ordre d'idée, Cort (1987)⁵, dans une étude auprès de 51 firmes œuvrant dans divers secteurs d'activités, a identifié les principales contraintes associées à l'engagement d'une PME sur les marchés internationaux. Celles-ci se résument dans le manque de compétence en gestion, la taille de l'équipe de gestion et une attitude négative à l'égard de l'activité l'internationale.

Cooper et Nyborg (1998) notent que l'accès aux conseils et à l'information est très important aussi bien pour les nouveaux exportateurs que pour ceux expérimentés. En outre, ils trouvent que l'accès au financement ne semble pas être une difficulté majeure pour les firmes ayant

² Cité dans Sriram et Sapienza (1991)

³ Cité dans Kathawala et al.(1989)

⁴ Cité dans Kelly (1996)

⁵ Cité dans Julien et al.(1997), p.146

une certaine expérience à l'exportation. Toutefois, ces dernières peuvent ne pas être totalement informées de toutes les sources alternatives de financement. Par ailleurs, ils ajoutent que les petits exportateurs sont moins actifs que les gros dans l'utilisation d'outils pour gérer leur exposition à l'international. Ceci peut les rendre vulnérables à l'augmentation du risque provenant des fluctuations des taux de change et de la faillite de l'acheteur étranger.

D'après une étude française des facteurs de succès ou d'échec à l'exportation des constructeurs d'équipements pour les industries agro-alimentaires, le financement est classé septième dans les facteurs de succès alors qu'il est considéré comme le deuxième facteur d'échec à l'exportation (Voir tableau 1).

TABLEAU 1 : Facteurs de succès et d'échecs des activités d'exportation d'après les constructeurs d'équipements français pour les industries agro-alimentaires

Facteurs de succès (classement par fréquence de citation)	Facteurs d'échecs (classement par fréquence de citation)
1. Technologie	1. Réseau commercial
2. Prix	2. Financement
3. Fiabilité	3. Normalisation étrangère
4. Réseau commercial et présence sur le terrain	4. Actions de l'administration
5. Délai de livraison	5. Service après vente
6. Service après-vente	6. Fiabilité
7. Financement	7. Prix
8. Actions de l'administration	8. Respect des délais de livraison
	9. Technologie

Source : Sygram, enquête, 1978⁶

Cavusgil (1982)⁷ note que l'entreprise devra surmonter certains problèmes à l'exportation tels que le financement, l'obtention d'informations (en marketing, sur les usages commerciaux et de nature financière), l'adaptation du produit pour les marchés étrangers et l'aide technique en ce qui concerne son utilisation, l'effort de vente nécessaire à l'exportation et les activités de

⁶ Cité dans Urban (1979)

⁷ Cité dans Denis (1984)

communication internationale. Il ajoute qu'il se peut que les problèmes de financement évoqués par ces PME masquent des lacunes dans la gestion financière, en particulier en ce qui concerne la gestion de l'encaisse et les prévisions budgétaires.

En résumé, l'activité d'exportation engendre des incertitudes pour la PME et comporte un degré de risque supérieur à celui supporté sur le marché local. Ceci est dû à certaines caractéristiques particulières de l'activité internationale tels que l'éloignement des partenaires, les délais supplémentaires occasionnés par la distance et les différences culturelles, etc. Cependant, il est important de préciser que la plupart des PME s'engagent dans une activité d'exportation soit par hasard soit graduellement. Elles sont ainsi engagées dans un processus d'apprentissage qui d'une part, influencerait leur comportement à l'exportation et d'autre part, leur permettrait d'éviter certains obstacles et réduire voire éliminer le risque d'échec à l'exportation. Dans le chapitre qui suit, nous discuterons les facteurs influençant le comportement à l'exportation de la PME et plus loin, nous étudierons les risques occasionnés par l'activité de l'exportation.

CHAPITRE II

FACTEURS INFLUENCANT LE COMPORTEMENT DE LA PME À L'EXPORTATION

L'internationalisation des PME a suscité l'attention de beaucoup de chercheurs dans le domaine des sciences économiques, étant donné les avantages que présente cette activité pour la croissance économique des différents pays. La majorité des études ont mis l'accent d'une part, sur les facteurs intervenant dans la prise de décision d'internationalisation et son processus (Steinmann, Kumar et Wasner, 1980) et, d'autre part, sur la performance à l'exportation en analysant ses facteurs de succès ou d'échec (Aaby et Slater, 1989; Bijmolt et Zwart, 1994). La décision d'exporter est présentée soit comme un processus d'apprentissage (Olson et Wiedersheim-Paul, 1978)⁸, soit comme un processus d'adoption de l'innovation (Lee et Brasch, 1978; Reid, 1981)⁹.

D'autres recherches ont mis l'accent sur l'identification des facteurs organisationnels qui contribuent à la promotion des exportations, à savoir l'âge de la firme, la taille, les ressources et le style de management, la structure et la planification formelle (Bijmolt et Zwart, 1994). Signalons l'existence de résultats contradictoires quant à l'effet de ces variables. Comme ces facteurs organisationnels, à eux seuls, n'expliquent pas la décision d'exportation ou le succès de la firme dans une telle activité, d'autres recherches de nature empirique ont porté sur

⁸ Cité dans Amesse et Zaccour (1991)

⁹ Cité dans Lord et al. (1988)

l'effet des variables de l'environnement externe de la firme sur la performance à l'exportation (Cavusgil, 1984; Naidu et Prasad, 1994).

Par ailleurs, certains auteurs ont enquêté sur les différences entre exportateurs et non-exportateurs (Burton et Schlegelmilch, 1987; Malekzadeh et Navandi, 1985), tandis que d'autres se sont intéressés au comportement des PME à l'exportation (Abbas et Swiercz, 1991; Kaynak, Ghauri et Bredenlow, 1987).

Dans ce chapitre, nous nous attarderons à analyser certains facteurs tels que les dirigeants de la firme, le produit exporté et l'expérience à l'exportation, qui influencent le comportement de la firme exportatrice.

2.1. Les dirigeants et la décision d'exportation

Le rôle du dirigeant dans la prise de décision d'internationalisation a été analysé dans la littérature selon ses caractéristiques individuelles (formation, expérience, etc.), ses motivations, son attitude face au risque, etc. À cet égard, Simpson et Kujawa (1974)¹⁰ ont trouvé qu'à des stimuli similaires, certains dirigeants prennent une décision favorable à l'exportation alors que d'autres répondent négativement. Une perception positive du coût, du profit et du risque est très importante pour une décision privilégiant l'exportation. À ce sujet, certains auteurs reconnaissent que le succès à l'exportation semble être facilité par la patience, la flexibilité et notamment, la volonté de prendre un risque additionnel (Holden, 1986; Posner,

¹⁰ Cité dans Ogbuehi et Longfellow (1994)

1984)¹¹. Cependant, le comité consultatif américain des PME du secteur industriel a conclu qu'en réalité, les propriétaires dirigeants des PME évitent d'exporter tout simplement par ce qu'ils ne souhaitent pas exposer leurs firmes à des risques divers inconnus et des situations incertaines¹².

Reid (1981)¹³ stipule également que les attentes, les croyances et les attitudes des preneurs de décision jouent un rôle majeur dans l'implication de la firme dans une activité d'exportation. En effet, les résultats des études réalisées aux États-Unis montrent que beaucoup de PME américaines ont la capacité et la possibilité d'exporter sur les marchés étrangers (Dichtl et al., 1984; Ogram, 1982; Westphal et al., 1981)¹⁴, alors que peu d'entre elles ne profitent de cet avantage (Cavusgil et Merin, 1981; Johnston et Czinkota, 1985; Kaynak et Kothari, 1984; Keegan, 1980)¹⁵ parce qu'ils ont une attitude et une perception négative de l'activité d'exportation.

En outre, certaines études montrent que les caractéristiques de la firme et la perception de ses dirigeants changent avec la durée de leur implication dans une activité d'exportation (Welch et Wiedersheim-Paul, 1980; Axinn, 1988; Samiee et Walters, 1991)¹⁶ dû à son engagement dans un processus d'apprentissage. Ces changements, pour Ogbuehi et Longfellow (1994), semblent se trouver dans les facteurs motivationnels, les attitudes et les habilités managériales.

¹¹ Cité dans Abbas et Swiercz (1991)

¹² Cité dans Vozikis et Mescon (1985)

¹³ Cité dans Ogbuehi et Longfellow (1994)

¹⁴ Cité dans Mahone et Choudhury (1995)

¹⁵ Cité dans Mahone et Choudhury (1995)

¹⁶ Cité dans Ogbuehi et Longfellow (1994)

la perception des facteurs économiques encourageant l'exportation et la perception du risque lié à cette activité internationale.

D'après une enquête auprès des gestionnaires de PME québécoises, Amesse et Zaccour (1991) trouvent que la décision d'exporter est fortement influencée par le gestionnaire et plus particulièrement ses perceptions et ses attitudes. À cet effet, ils citent six rubriques qui permettent d'en rendre compte :

- ✓ Les objectifs de l'entreprise tels que perçus par le gestionnaire;
- ✓ La contribution de l'exportation aux objectifs de l'entreprise;
- ✓ La perception qu'ont les gestionnaires des risques, des coûts et des profits reliés à l'exportation comparativement aux ventes sur le marché intérieur;
- ✓ Les avantages concurrentiels de la firme tels que perçus par les gestionnaires;
- ✓ Le style de gestion des gestionnaires des firmes exportatrices et non exportatrices;
- ✓ L'orientation internationale des gestionnaires.

Dans ce même ordre d'idées, Joyal (1996) a caractérisé le propriétaire-dirigeant de la PME exportatrice par :

- ✓ Une vision des affaires et des objectifs de l'entreprise allant au-delà du marché national;
- ✓ Une perception positive des exportations et de leur impact actuel et futur sur l'entreprise;
- ✓ Un style de gestion qui accorde de l'importance à la planification, la recherche de l'information, l'acquisition de brevets et de licences, et l'activité de recherche et développement;
- ✓ Un dynamisme et une confiance en soi;
- ✓ Une créativité et une capacité d'innovation.

Les dirigeants se présentent ainsi, comme un facteur déterminant l'engagement de la firme sur les marchés internationaux à travers leur attitude face à l'exportation et leurs perceptions des coûts, des profits et des risques attachés à cette activité. La décision d'exportation refléterait

la volonté des dirigeants de développer l'activité internationale de la firme et de supporter les risques qui lui sont liés.

2.2. Le produit exporté

Les chercheurs ont accordé une attention particulière au rôle joué par la dimension produit/industrie dans l'influence du comportement de la firme à l'exportation (McGuinness et Little, 1981; Grisprud, 1990)¹⁷. Il apparaît, selon Zahra et al. (1997), que dans un environnement dynamique et complexe, les nouvelles firmes peuvent opter pour l'offre d'un produit technologique sophistiqué afin de se différencier de leurs compétiteurs que ce soit sur le marché local ou sur les marchés internationaux. Les PME peuvent aussi se distinguer de la concurrence par la production d'un produit spécifique pour un marché spécifique.

Par ailleurs, la technologie est devenue un élément majeur d'avantages compétitifs sur les marchés internationaux (Miller, 1994)¹⁸. En effet, les firmes ayant des produits techniquement supérieurs auront plus d'opportunités d'exporter que les firmes offrant des produits moins sophistiqués (Walters et Samiee, 1990), de telle sorte que la sophistication de la technologie devrait être liée positivement à l'intensité d'exportation (Ito et Pucik, 1993).

Mahone et Choudhury (1995) ont étudié les types de produits exportés et ont trouvé que les PME manufacturières exportent principalement des produits de moyenne et de haute technologie. De plus, ils notent que la majorité des produits sont exportés par des entreprises

¹⁷ Cité dans Gilliland et Bello (1997)

¹⁸ Cité dans Zahra et al. (1997)

commerciales plutôt que manufacturières. À cet égard, il est utile de noter que deux groupes distincts de firmes ont été identifiés : celles qui sont engagées dans l'exportation des produits à usage industriel et celles qui exportent des produits de consommation. Cette distinction entre des produits industriels et de consommation exportés a été utilisée par différents chercheurs (Bilkey, 1982; Culpan, 1989)¹⁹.

Par ailleurs, on reconnaît la contribution de certaines variables de la stratégie marketing dans la réussite des activités d'exportation. Celles-ci sont liées au choix des marchés, à la fixation des prix, aux termes de paiement, aux caractéristiques de l'emballage, au développement d'un nouveau produit, aux efforts promotionnels, au support du service après vente, au réseau de distribution et à l'accessibilité à la distribution physique (Cooper et Kleinschmidt, 1985; Cavusgil et Zou, 1994; Styles et Amber, 1994)²⁰. À cet égard, les distributeurs préfèrent souvent des produits différenciés parce que ces derniers ne sont pas en compétition directe avec d'autres produits et peuvent mieux satisfaire les besoins des acheteurs étrangers qu'ils ciblent (Angelmar et Pras, 1984). Par conséquent, les distributeurs sont dépendants des entreprises manufacturières qui offrent ces produits complexes et sophistiqués. Ces dernières ont ainsi un avantage substantiel car les distributeurs ne peuvent pas remplacer facilement les fournisseurs des produits différenciés (Bello et Lohtia, 1995; Gaski, 1984).

En guise de conclusion, la nature du produit exporté et le secteur d'activité de la firme jouent un rôle majeur dans la détermination du comportement de la firme sur les marchés internationaux, chaque produit exporté générant des besoins et des risques spécifiques.

¹⁹ Cité dans Gilliland et Bello (1997)

²⁰ Cité dans Constantine et al. (1997)

2.3. L'expérience à l'exportation

Certaines études anciennes suggèrent que l'activité d'exportation serait le stade final après la couverture du marché national (Welch et Wiedersheim-Paul, 1978; Wiedersheim-Paul, Olson et Welch, 1978)²¹. Yang et al. (1992) infirment cette proposition dans la mesure où ils trouvent que l'expansion de la firme à l'échelle locale et à l'exportation peuvent avoir lieu simultanément. Par ailleurs, la mondialisation des marchés, le progrès des technologies d'information et le développement du secteur du transport qui ont eu lieu ces dernières années, ont amené de plus en plus d'entrepreneurs à avoir une vision internationale du marché et ont facilité la concrétisation de l'exportation dans les premiers stades de développement de la firme. À cet égard, certaines études montrent que les firmes peuvent commencer à exporter dès leur démarrage. Ainsi, Oviatt et McDougall (1991)²² montrent que la firme peut commencer à exporter dans les premières phases de son cycle de vie. De même, une étude effectuée par Christensen (1991)²³ confirme ces résultats et montre que de plus en plus de PME décident de se lancer dans une activité d'exportation dès leur création.

Certaines études ont trouvé que les PME commencent généralement à exporter une faible partie de leur production vers des pays proches. Ayant gagné de l'expérience, elles augmentent graduellement la part de la production exportée, parfois vers des marchés étrangers plus lointains. Ainsi, les PME développent leur exportation à travers un processus

²¹ Cité dans Yan et al. (1992)

²² Cité dans Zahra et al. (1997)

²³ Cité dans Julien et al. (1997)

d'apprentissage (Johanson et Valhne, 1977; Cavusgil, 1984; Rao et Naidu, 1992)²⁴. À ce chapitre, Bilkey et Tesar (1977)²⁵ proposent un modèle fondé sur des étapes d'apprentissages. L'entreprise passerait par six stades largement déterminés par l'attitude des gestionnaires face à l'activité d'exportation. Ces auteurs ont observé que les firmes, dans chacun des six stades de développement de l'exportation, étaient significativement différentes de celles qui étaient dans d'autres stades en ce qui a trait à leurs caractéristiques, leurs perceptions de l'exportation et leurs besoins en gestion.

Ainsi, les firmes passent par différents stades au fur et à mesure qu'elles développent leurs activités internationales (Cavusgil, 1984; Burton et Schlegelmich, 1987), où chaque stade implique un engagement différent dans les activités internationales et l'engagement de la firme croît à mesure que celle-ci apprend plus et devient ainsi plus expérimentée sur les marchés étrangers (Bilkey et Tesar, 1977; Johanson et Vahne, 1977, Kedia et Chokar, 1986)²⁶.

Dans leur recherche sur les firmes manufacturières au Wisconsin, Bilkey et Tesar (1977)²⁷ ont identifié six stades d'exportation :

- ① la direction n'est pas intéressée à l'exportation
- ② la firme répond à des commandes spontanées, mais elle n'est pas à la recherche active des marchés d'exportation
- ③ la direction explore activement l'exportation
- ④ la firme commence à expérimenter l'exportation
- ⑤ la firme devient un exportateur actif
- ⑥ la firme devient un exportateur engagé.

²⁴ Cité dans Julien et al. (1997)

²⁵ Cité dans Lord et al. (1988)

²⁶ Cité dans Calof et Wilma (1995)

²⁷ Cité dans Calof et Wilma (1995)

En regardant la stratégie opérationnelle pour l'activité d'exportation de la firme, Johanson et Wiedersheim (1975)²⁸ ont identifié quatre stades dans son développement international :

- ① les activités d'exportation non régulières
- ② l'exportation via des agents
- ③ l'établissement d'une filiale de vente
- ④ la production/fabrication dans un marché étranger.

Par ailleurs, Vozikis et Mescon (1985) trouvent que l'exportation est essentiellement un processus de développement et un processus d'apprentissage. Ainsi, la présentation de la littérature sur les stades du processus d'exportation, par ces auteurs, produit la classification suivante :

Stade1 :

- ① la firme n'explore pas la faisabilité d'une exportation régulière
- ② la firme répond volontairement à des commandes d'exportation

Stade2 :

- ① la firme explore la faisabilité d'une exportation régulière
- ② la firme répond aux commandes expérimentalement à un ou peu de marchés

Stade3 :

- ① la firme est un exportateur expérimenté sur quelques marchés
- ② la firme explore les possibilités d'exportation sur des marchés additionnels.

Il convient de noter que dans les premiers stades d'internationalisation, les firmes affichent des coûts d'exportation plus élevés et des revenus plus faibles que les firmes plus avancées dans le processus d'internationalisation (Kedia et Chokar, 1985; Brooks et Rosson, 1982; Bradley, 1984)²⁹.

La littérature montre ainsi que le degré d'implication de la firme sur les marchés internationaux modifie certaines de ses caractéristiques d'un stade d'exportation à un autre ainsi que l'attitude et la perception de ses gestionnaires. Par conséquent, l'engagement de la

²⁸ Cité dans Calof et Wilma (1995)

firme dans une activité d'exportation implique un changement des types de risque qu'elle doit gérer et contrôler et probablement une baisse du risque total lié à l'exportation.

En guise de conclusion, l'équipe de direction, le produit exporté et l'expérience à l'exportation influencent le comportement à l'exportation de la PME, déterminant ainsi son degré d'engagement à l'internationale, sa capacité à gérer efficacement cette activité et à contrôler ses risques spécifiques (risque de change, risque commercial, risque technologique. etc.). Ainsi, dans le chapitre qui suit, nous tenterons d'appréhender l'opération d'exportation en ressortissant les besoins financiers qu'elle occasionne après quoi, nous discuterons les différentes composantes du risque de cette activité pour la PME.

²⁹ Cité dans Calof et Wilma (1995)

CHAPITRE III

LES BESOINS FINANCIERS ET LES RISQUES À L'EXPORTATION

Après l'étude des différents facteurs influençant le comportement de la firme à l'exportation, il est important de décomposer l'opération d'exportation et de l'analyser selon une perspective financière afin de mieux appréhender ses exigences en terme de ressources matérielles et immatérielles. Ceci nous permettra ensuite d'identifier les risques qu'elle engendre pour la firme. Ainsi, au présent chapitre, nous identifierons les besoins financiers et les risques spécifiques de l'activité d'exportation chez les PME.

3.1. Les besoins financiers à l'exportation

Graumann-Yettou (1997) ont présenté le déroulement d'une opération d'exportation comme suit :

- √ Stratégie export (études des marchés, étude des moyens de financement, etc.)
- √ Prospection des marchés (expédition des mailings, échantillons, etc.)
- √ Ventes (confirmation de commande, rédaction du contrat, mise en place des crédits clients et des financements, etc.)
- √ Exécution des commandes (fabrication, etc.)
- √ Expédition des commandes (emballage, assurance, transport)
- √ Recouvrement des créances
- √ Suivi (animation du réseau transport).

La conquête de nouveaux marchés implique toujours un effort financier de la part de la firme. En effet, selon Fazila et Deloison (1991), la volonté d'exporter va faire apparaître deux types de besoins pour l'entreprise :

- ✓ Les besoins matériels : pour financer les investissements en équipements de gestion ou de production par exemple.
- ✓ Les besoins immatériels : investissements commerciaux, études, participation à des salons, travaux d'adaptation des produits, recrutement, etc.

Selon la littérature, il semble que les ressources financières jouent un rôle non négligeable dans l'engagement de la firme dans une activité internationale. En effet, Easton (1998) trouve que beaucoup de petites firmes et particulièrement celles qui sont nouvellement établies avec des ressources financières limitées n'exportent pas même si elles ont des produits qui pourraient être vendus à d'autres pays. Ces firmes n'ont pu exploiter l'opportunité d'augmenter leurs ventes par l'expansion et la diversification de leur clientèle parce que leurs ressources financières ne leur permettaient pas. Cependant, elles peuvent bénéficier de ces opportunités si elles obtiennent l'assistance d'un banquier ou d'un conseiller financier expérimenté pour identifier les risques associés à l'exportation.

Les opérations qui se traitent avec les firmes étrangères s'avèrent assez différentes sur le plan financier des opérations commerciales effectuées sur le marché national. En effet, Urban (1979) stipule que l'exportation amène l'entreprise à supporter des besoins financiers supplémentaires et des risques spécifiques. Elle se trouve alors confrontée d'une part, à des problèmes quantitatifs de disponibilités et de crédits et d'autre part, à des problèmes de sécurité liés au risque de non-paiement (insolvabilité, problèmes politiques, etc.) ou au risque de change induit par les fluctuations monétaires.

Cette même auteure ajoute que l'engagement international de la firme modifie les données de son équilibre financier. Ainsi, les dépenses liées à l'exportation auront une incidence évidente sur la situation de la trésorerie. Celles-ci se résument dans les dépenses induites par la prospection, les salons et les foires, la soumission de projets, le financement des stocks diversifiés et de travaux en cours, les clients étrangers de plus en plus exigeants au plan des crédits et des conditions de paiement, les charges auxiliaires liées à l'exportation et aux délais d'encaissement.

Manchon (1990) ajoute que le besoin en fonds de roulement augmente avec l'engagement de la firme dans une activité d'exportation. En outre, Leo et al. (1990) reconnaissent que l'engagement des dépenses nécessaires pour le démarchage de la clientèle et le financement du cycle de production influence beaucoup le fonds de roulement. Et, ils ajoutent que les besoins en fonds de roulement sont accrus par l'allongement des délais de règlement et un accroissement des stocks, d'où la nécessité de trouver des ressources nouvelles.

D'un autre côté, Ramaseshan et Patton (1994) reconnaissent que l'activité d'exportation pourrait améliorer la performance financière de la firme par l'attraction de nouveaux consommateurs dans de nouveaux marchés. Dans ce même ordre d'idée, Cavusgil et Naor (1987) notent que les ressources personnelles et financières constituent deux éléments pertinents pouvant permettre à la firme de surmonter les barrières qui auraient inhibé son implication dans des marchés extérieurs. Ainsi, différents besoins de

financement vont ainsi naître suite à une décision d'exportation. À cet effet, nous retenons le tableau suggéré par Fazila et Deloison (1991) pour illustrer les besoins de financement générés à chaque étape de l'opération d'exportation.

TABLEAU 2 : Besoins financiers à l'exportation

Opérations	Besoins financiers
Préparation de l'action : Diagnostic, pronostic export, élaboration d'un plan de développement	Honoraires du consultant
Préparation des marchés	Honoraires et/ou salaires
Préparation des commandes	Production Stockage Investissement en équipement
Livraison	Transport, Assurances Douanes, Mobilisation de créances
Lancement	Soutiens commerciaux accordés aux partenaires étrangers Coût de la structure implantée
Paieement	Couverture des risques

Source : Fazila et Deloison (1991), p.92

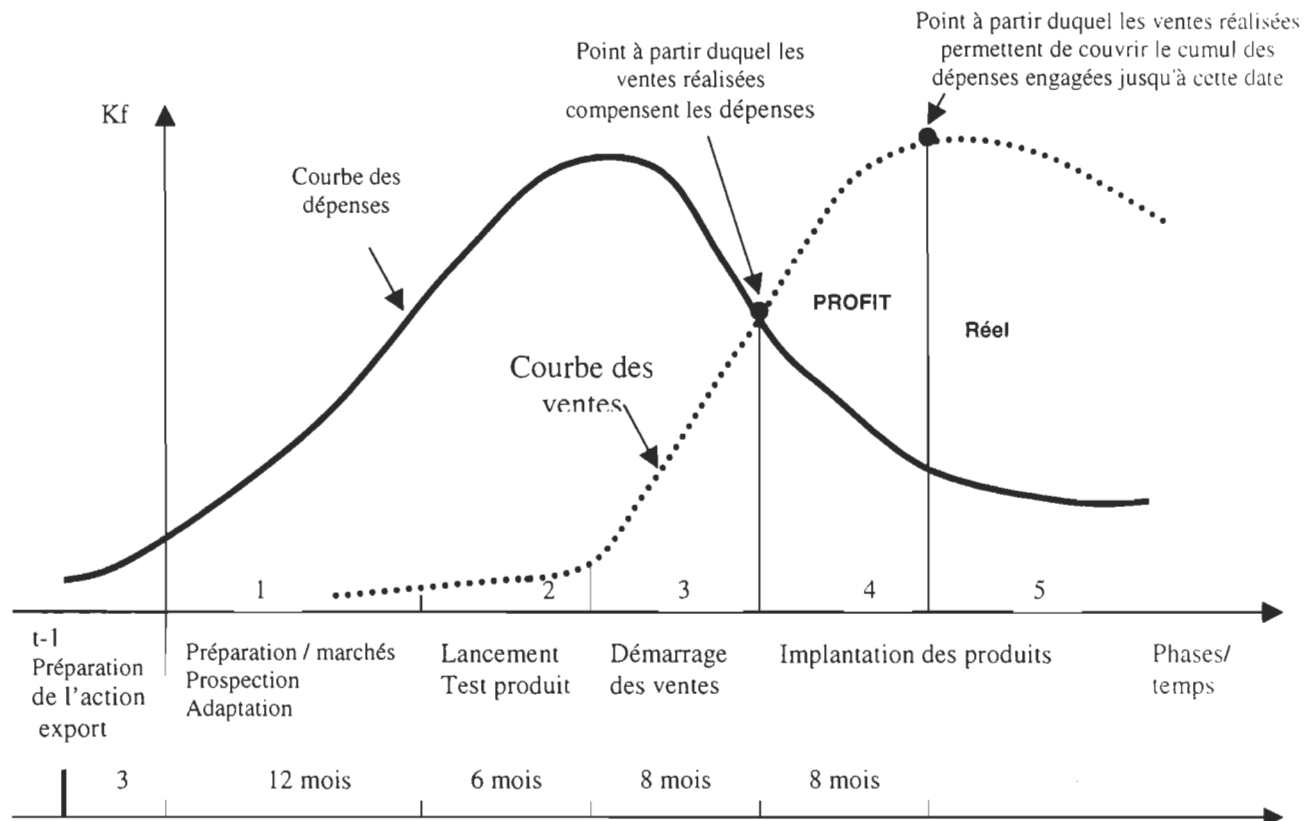
Par ailleurs, la figure 1 est présentée à partir d'une expérience réelle d'implantation. Cette courbe, par les informations qu'elle contient, permet à un dirigeant de concevoir son action sereinement, de prévoir et de mettre en place notamment :

- √ La période et le besoin de financement;
- √ Le délai de remboursement : la période à partir de laquelle les dépenses et les recettes s'équilibrent;
- √ Le délai de récupération : le point à partir duquel l'entreprise amortit l'investissement intégral.

Encore faut-il signaler que le délai de récupération de l'investissement est très dépendant de la nature du produit dans la mesure où ce dernier nécessite peu ou beaucoup d'adaptations.

Sur la figure 1, on voit que l'entreprise a rentabilisé intégralement son investissement 22 mois après le lancement des produits et 37 mois après la décision de lancer une action export dans le pays.

FIGURE 1 : Courbes de flux monétaires en fonction des différentes phases d'implantation des produits sur un marché étranger



Source : Fazila et Deloison (1991), p.101

3.2. Les risques à l'exportation

Usunier (1990)³⁰ reconnaît que nous avons tendance à oublier que les risques ne sont que la contrepartie des opportunités très réelles qu'offre l'environnement international. Les

³⁰ Cité dans Colline (1996)

firmer trouvent que les opportunités d'affaires internationales sont plus risquées que celles provenant du marché national (Ghoshal, 1987; Miller et Bromiley, 1990; Vernon, 1985)³¹. À cet égard, la littérature suggère que les ventes internationales sont plus risquées que les ventes locales en raison d'un certain nombre de facteurs tels que les différences culturelles et linguistiques, la distance géographique qui sépare les parties et les systèmes politiques, économiques et légaux. En outre, Mehta (1997) stipule que l'exportation serait une bonne opportunité pour augmenter les ventes, mais elle implique plusieurs risques pouvant causer des problèmes de liquidités pour la firme s'ils ne sont pas gérés convenablement au bon moment. À ce sujet, Werner et al. (1996) notent que les firmes ayant une activité internationale, rencontrent souvent de nouveaux types de risques entraînant des coûts qui ne sont pas constatés sur le marché local. Dans les paragraphes qui suivent, nous identifierons ces divers types de risque à l'exportation suivant les différentes visions des auteurs.

Miller (1993)³² développe une mesure de l'incertitude pour évaluer la perception du risque environnemental quand la firme fait des affaires avec des pays étrangers. Ainsi, il note que l'incertitude environnementale peut être classifiée comme suit :

- √ l'incertitude des politiques gouvernementales
- √ l'incertitude macro-économique
- √ l'incertitude des ressources et des services utilisés par la firme
- √ l'incertitude du produit du marché et de la demande
- √ l'incertitude de la concurrence
- √ l'incertitude de la technologie de l'industrie.

³¹ Cité dans Werner et al. (1996)

Quant à Mehta (1997), il définit quatre types de risque à l'exportation :

Les risques de fluctuation de change apparaissent quand un exportateur cote ses prix en devise autre que sa devise locale. En effet, le taux de change prévalant au moment de la conversion de la devise peut ne pas être en faveur de l'exportateur et lui occasionner ainsi une perte financière.

Les risques commerciaux sont liés au défaut de paiement des acheteurs étrangers et ce, pour différentes raisons telles que insolvabilité/faillite de l'acheteur : défaut par l'acheteur suite à une dispute, retard ou refus de paiement ; refus des acheteurs d'accepter certains biens faisant objet de conditions particulières.

Le risque de perte de biens existe dans la mesure où ces derniers peuvent être endommagés ou perdus en cours de route.

Le risque politique/pays inclue l'imposition de restrictions de transfert de fonds par le pays de l'acheteur, le changement dans la politique du commerce extérieur du pays de l'acheteur ou du vendeur et l'interruption ou le détournement de biens pendant le transit résultant de charges additionnelles de fret/assurance qui ne peuvent pas être couvertes par l'acheteur. La littérature reconnaît que le risque politique est le plus souvent examiné, mais aussi le plus difficile à apprécier. Il réside à la fois dans les actions du gouvernement du pays hôte qui peuvent être en défaveur des entreprises étrangères et dans les facteurs d'environnement qui génèrent ces actions (émeutes, révolution, changement brutal du régime politique, etc.).

Dans ce même ordre d'idée, Usunier (1988) ajoute au risque politique et au risque de change, trois types de risque :

Le risque économique est lié aux structures économiques du pays hôte de l'investissement et à la hausse anormale des éléments du prix de revient pendant l'exécution des contrats.

Le risque juridique est parfois trop négligé, et donne à posteriori de forts regrets à ceux qui n'ont pas voulu le prendre en compte en temps utile. Il prend des formes multiples notamment la méconnaissance de la législation du pays d'accueil, les problèmes liés aux litiges en matières de contrats internationaux et les questions liées à une mauvaise rédaction des contrats.

³² Cité dans Werner et al.(1996)

Le risque technologique prend plusieurs formes dans le domaine international, à savoir : investir dans une technologie où les débouchés ne justifient pas cet investissement, se voir éliminé par une évolution technologique qui se fait en dehors des frontières et dont on n'a pas perçu l'importance et faire partie des détenteurs d'une technologie qui ne serait pas retenu à moyen terme.

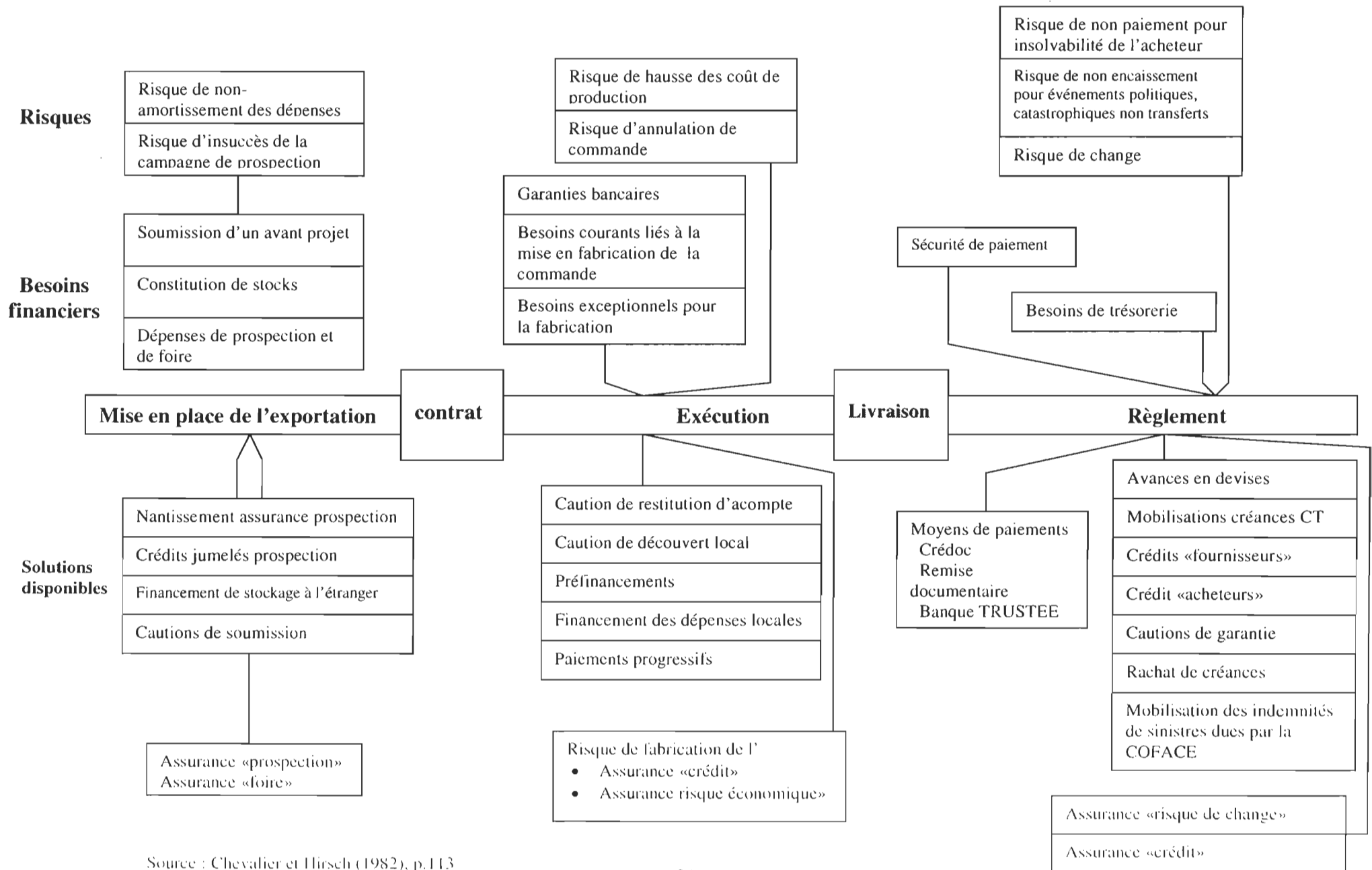
En outre, Fazila et Deloison (1991) reconnaissent «sept risques à ne pas courir» par les entreprises françaises qui s'engagent dans une activité d'exportation qu'ils classent en quatre catégories:

- ✓ **Risque humain** : Démotiver et frustrer son équipe.
- ✓ **Risques financiers** : Devoir faire face à des impayés; déstabiliser sa structure globale pour financer une trop forte croissance.
- ✓ **Risque de production** : Ne pas respecter les délais de livraison; être incapable de répondre à une forte demande; désorganiser l'activité en France.
- ✓ **Risque de notoriété** : Dégrader l'image de l'entreprise et de la France.

Dans un autre ordre d'idées, Bodinat et al. (1980)³³ ont résumé l'opération d'exportation en trois phases : la mise en place de l'exportation, l'exécution de la commande, la mise en fabrication et le règlement par le client, alors que Chevalier et Hirsch (1982) ont identifié, à chacune de ces phases, les risques courus par l'entreprise, les besoins financiers générés par une activité d'exportation et les solutions disponibles en France pour la couverture des divers éléments de risque (Voir figure 2).

³³ Cité dans Chevalier et Hirsch (1982), p.112

FIGURE 2 : Risques, besoins financiers et solutions disponibles



Selon la figure 2, les risques courus par la firme dans la phase de la mise en place de l'exportation sont liés à la prospection, à la constitution des stocks à l'étranger et à la soumission d'un avant-projet. Dans la phase de l'exécution de la commande, les risques sont liés à la hausse des coûts de production (une augmentation des charges affectant un contrat à l'exportation) et à l'annulation de la commande par l'acheteur étranger (une interruption de marché). Les besoins de l'entreprise, pendant cette phase, sont liés aux garanties bancaires et à la fabrication. Finalement, l'entreprise essaie, dans la phase de règlement, de se prémunir contre le risque de change, les risques de non paiement pour insolvabilité de l'acheteur étranger ou pour tout autre événement empêchant le transfert de fonds. Ainsi nous constatons que les besoins financiers générés par l'activité d'exportation et les risques rencontrés sont divers et changent avec le degré d'avancement de l'opération d'exportation. Cependant, la PME apprenante deviendrait de plus en plus habile à rassembler les ressources nécessaires pour combler ses besoins financiers, et de plus en plus efficace dans la gestion et le contrôle des risques à l'exportation.

Par ailleurs, il est évident que les solutions disponibles changent avec la modification de la nature des besoins financiers et des types de risque rencontrés au cours de l'opération d'exportation. Ceci est encore mis en évidence par Chevalier et Hirsch (1982) dans la figure 2 qui présente les moyens disponibles aux PME françaises pour combler leurs besoins financiers à l'exportation et couvrir les différents risques de cette activité et ce, du stade de la mise en application jusqu'à celui du règlement. Il est facile de remarquer que les solutions identifiées et la terminologie utilisée sont particulières à la France et

qu'elles ne sont pas généralisables à tous les pays en raison des différences dans les environnements et les systèmes économiques, sociaux et politiques. Étant donné que le texte de ces auteurs est relativement ancien, il est très probable que les solutions disponibles présentement soient différentes et aient été modifiées pour mieux répondre aux besoins des PME. Ceci est dû au fait que les intervenants auprès des PME accumulent eux aussi, avec le temps, des connaissances et apprennent à cerner les exigences de l'activité d'exportation.

En conclusion, la PME qui décide de franchir les frontières nationales pour s'attaquer aux marchés internationaux rencontre comme le montre la littérature, différents types de risques tels que le risque de change, le risque politique et certains risques commerciaux qui n'existent pas sur le marché local. Ceux-ci peuvent provoquer des crises pour la majeure partie des firmes voire menacer leur survie s'ils sont mal gérés. L'ampleur des éléments négatifs sera toutefois différent d'une PME à l'autre, selon son expérience à l'exportation et sa capacité à apprendre et à s'ajuster rapidement à des situations complexes. Ainsi, il est légitime de se poser la question si les facteurs de risque à l'exportation dépendent du degré de maturité de la PME. C'est ce à quoi nous tenterons de répondre au prochain chapitre.

CHAPITRE IV

LES FACTEURS DE RISQUE DE L'EXPORTATION SELON LA MATURITÉ DE LA PME

Dans le présent chapitre, nous allons analyser les besoins et les risques occasionnés par l'activité d'exportation en fonction du degré de maturité de l'entreprise et plus précisément selon son stade de développement. Avant de commencer la discussion, il a y a lieu de préciser que dans les premières phases d'évolution, les PME n'arriveraient pas généralement à vendre leurs produits au-delà du marché national du fait que cela nécessite des ressources matérielles et immatérielles qui peuvent être difficiles à rassembler au démarrage. Nous avons tout de même décidé d'étudier les facteurs de risque à l'exportation à ce stade parce que, depuis quelques années, nous trouvons de plus en plus de jeunes entrepreneurs formés, ayant une vision internationale des affaires qui se lancent dans une activité d'exportation dès le démarrage de leur entreprise. En outre, nous trouvons que le progrès des technologies d'information, la mondialisation des marchés, le développement du secteur des transports et la multiplication des structures de soutien, vont contribuer à croître le nombre de PME qui exportent à ce stade. Ainsi, dans les premières phases de son développement, nous ferons la distinction entre la PME qui sollicite une commande de l'étranger et celle qui exporte accidentellement. Dès que la PME entame sa phase de croissance, nous distinguerons entre celles qui sont expérimentées dans l'exportation et celles qui exportent pour la première fois.

4.1. Démarrage

Certaines études suggèrent que l'entreprise peut entreprendre une activité d'exportation dès les premières phases de son cycle de vie (Christensen, 1991; Oviatt et McDougall, 1991)³⁴ traduisant les objectifs de son propriétaire dirigeant et répondant aux conditions de l'environnement comme la saturation du marché national, l'aiguïsement de la concurrence, la manifestation d'une opportunité exceptionnelle, etc. L'entrepreneur qui possède une vision commerciale et d'affaires allant au-delà du marché national, une perception positive des exportations et qui affiche une situation favorable en matière de liquidités, un dynamisme et une certaine confiance en lui pourra se lancer dans la recherche active de marchés de substitution. À ce sujet, Léo et al. (1990) notent que le choix d'exporter, pour la PME, résulte davantage d'une volonté de développement ou de recherche d'un nouveau vecteur de croissance. Cependant, certains entrepreneurs peuvent exporter leurs produits sans être impliqués dans une recherche structurée de marchés étrangers (Bilkey et Tesar, 1977)³⁵. Ainsi, dans l'analyse de cette phase du cycle de vie de l'entreprise, nous avons trouvé important de distinguer entre les propriétaires dirigeants qui ont entrepris une démarche structurée pour vendre à l'étranger et ceux qui ont répondu à une commande non sollicitée de leur part.

³⁴ Cité dans Zahra et al. (1997)

³⁵ Cité dans Calof et Wilma (1995)

4.1.1. Le risque de gestion

Aux premiers stades de son développement, la structure organisationnelle de l'entreprise est extrêmement simple et la survie demeure une préoccupation importante pour le propriétaire dirigeant. Le développement de l'entreprise dépend de la compétence de son chef, de ses qualités en matière de vente, de production, d'invention ou autres (Churchill et Lewis, 1983). Plusieurs études concluent que, pendant cette phase, la PME supporte un risque de gestion élevé. En effet, nous notons globalement dans la PME une difficulté à se structurer et à gérer ses différentes fonctions.

Le développement de l'exportation exige de l'entreprise une équipe managériale capable de faire un diagnostic export, d'élaborer un plan de développement spécifique, de maîtriser les opérations courantes de logistique, de modes de paiement internationaux et des relations avec les intermédiaires spécialisés notamment avec le système bancaire. À cet égard, l'absence de formalisation des objectifs, des politiques et des structures pourrait perturber la bonne marche de l'entreprise dans ses premiers stades de développement en raison d'une certaine faiblesse au niveau de son équipe de direction et d'un manque d'utilisation des outils de gestion appropriés (informatique, etc.), conférant ainsi, un risque de gestion élevé à l'entreprise.

À ce niveau d'analyse, nous pouvons avancer l'hypothèse selon laquelle les entrepreneurs qui ont sollicité une commande de l'étranger auront probablement un risque de gestion inférieur à ceux qui ne l'ont pas sollicité. En effet, le propriétaire dirigeant qui poursuit

une recherche structurée des marchés étrangers devrait avoir une vision plus claire et plus précise des exigences de l'exportation, être mieux préparé pour passer à l'action et plus tolérant face à la complexité de l'opération. Ainsi, il planifie l'opération, anticipe les problèmes pouvant être rencontrés et met en place les moyens pour atteindre les objectifs attendus de celle-ci.

4.1.2. Le risque technologique

Pour commencer à produire, l'entreprise réalise des investissements en usine, en équipement et en capital travail. L'usine produit habituellement au maximum de ses capacités avec un minimum d'investissements (Thain, 1969)³⁶, c'est la raison pour laquelle les propriétaires dirigeants travaillent souvent, à cette phase, plus au niveau technique qu'au niveau de gestion plus global (Gasse et Carrier, 1992). En outre, il convient de noter que d'une part, la firme trouve de la difficulté à innover et à adopter de nouvelles méthodes de travail et d'autre part, elle n'a pas encore développé une expertise dans la fabrication de son produit. À cet égard, l'entreprise risque de ne pas pouvoir satisfaire son client étranger dans la mesure où elle rencontre un problème d'adaptation de son produit aux besoins de ce dernier.

Par ailleurs, l'activité d'exportation pourrait amener l'entreprise à des difficultés d'approvisionnement suite à une hausse de la production dans la mesure où elle n'a pas encore développé de relations solides avec ses fournisseurs. Elle peut également sous-

³⁶ Cité dans Gasse et Carrier (1992)

estimer le montant des investissements requis pour l'opération en raison de son manque d'expérience et de l'absence d'outils adéquats de prévision.

Cependant, dans l'analyse du risque technologique, il est utile de distinguer entre les propriétaires dirigeants qui ont sollicité une commande de l'étranger et ceux qui l'ont reçu sans développement de leur part. Les premiers ont prévu un engagement sur les marchés internationaux et ont anticipé l'exportation de leurs produits ce qui leur donne le temps et l'énergie pour planifier et rassembler les ressources matérielles et immatérielles (équipement, personnel qualifié, etc.). Celles-ci devront permettre à l'entreprise de se doter d'une capacité de production suffisante, de répondre aux besoins du client étranger et d'honorer ses engagements en terme de quantité, de qualité et de délai. Cependant, une commande non sollicitée risque de perturber le cycle de production et la bonne marche de l'entreprise en raison du caractère non planifié de l'action et de la difficulté d'adapter ses différentes fonctions à une hausse spontanée de la demande. Ainsi, nous pourrions affirmer que les entreprises ayant sollicité une commande de l'étranger auront un risque technologique moindre que celles qui répondent à une commande non planifiée.

4.1.3. Le risque commercial

Le marché de l'entreprise est encore émergent et le développement de la clientèle demeure l'une des préoccupations majeures du propriétaire dirigeant. En outre, l'entreprise ne dispose que d'une simple ligne de produits et rencontre parfois des difficultés dans la distribution. Ceci induit, pour l'entreprise, un risque commercial

relativement élevé pendant ses premières phases de développement. Celui-ci sera encore plus important suite à son engagement dans une activité internationale. Cette hausse serait liée aux risques commerciaux de l'exportation dont l'annulation de la commande, le désaccord entre les deux parties et l'insolvabilité du client étranger.

Cependant, il semble que le risque de ne pas répondre aux exigences du client étranger est supérieur chez la PME qui a reçu une commande non sollicitée que chez celle qui a planifié son activité d'exportation. En effet, le caractère imprévu de la commande pourrait influencer la qualité de la production et allonger les délais de livraison. Ceci ferait perdre à la PME l'opportunité de fidéliser le client importateur et d'exploiter un marché potentiel étranger. Ainsi, nous trouvons que la PME ayant suivi une démarche structurée dans son activité d'exportation afficherait un risque commercial moins élevé que celle qui a reçu une commande non sollicitée de l'étranger.

4.1.4. Le risque financier

Pendant cette phase de son cycle de vie, l'entreprise ne réalise que des bénéfices très faibles (voire négatifs), souffre parfois d'un problème de sous-capitalisation à cause d'une mise de fonds initiale insuffisante et d'un recours intensif aux crédits bancaires et commerciaux à court terme entraînant souvent des crises de liquidités. Ainsi, les besoins de fonds générés par l'opération d'exportation durant les premiers stades de développement auront certainement un impact sur la situation financière de l'entreprise et particulièrement sur sa trésorerie. En effet, une hausse de la production occasionne des

coûts supplémentaires et nécessite l'utilisation de ressources financières. Ceci se traduit pour l'entreprise par une augmentation de son besoin en fonds de roulement en raison de l'accroissement des stocks et de l'allongement des délais de règlement (Leo et al., 1990). En outre, il convient de noter qu'aux premiers stades de son développement, l'entreprise fait peu de planification financière et ne maîtrise pas les modes de paiement internationaux et les procédures financières pour gérer le risque de change.

Par ailleurs, l'entreprise qui a poursuivi une recherche active des marchés extérieurs et qui a réussi à obtenir une commande de l'étranger aura pris le temps pour s'informer des produits et services financiers mis à la disposition des exportateurs. Ainsi, elle aurait prévu les fonds nécessaires et aurait pu trouver les sources adéquates pour financer la production et la livraison de la commande.

À cet effet, nous considérons que le risque financier supporté par l'entreprise qui a sollicité une commande de l'étranger est inférieur à celui de l'entreprise qui a reçu une commande spontanée. Cette dernière n'aurait pas le temps d'une part, de mobiliser les ressources nécessaires pour répondre à une hausse de la demande et d'autre part, de s'informer des sources de financement disponibles aux entreprises exportatrices et de bénéficier des aides gouvernementales. Cependant, il convient de signaler que cette entreprise a épargné les dépenses liées à la prospection des marchés étrangers.

Ce risque inférieur est toutefois contingent à la situation des liquidités de l'entreprise, étant donné que toute transaction internationale, en plus de coûter plus cher, se réalise sur

des délais plus longs. Dans ces conditions, l'entreprise qui aura sollicité ses commandes mais qui aurait mal planifié les effets des délais supplémentaires pourrait se trouver dans une situation plus défavorable que l'entreprise qui n'a pas fait de démarches pour l'étranger mais dont les liquidités sont relativement élevées.

4.2. Croissance

Filley et House (1969)³⁷ suggèrent que l'entreprise en phase de croissance pourrait mettre en valeur une innovation. Celle-ci pourrait être une nouvelle source d'utilisation des matières premières, un nouveau produit, un nouveau service, un nouveau marché ou un nouveau réseau de distribution. Par ailleurs, Léo et al. (1990) considèrent l'activité d'exportation dans la PME, comme un axe d'une stratégie plus vaste de développement ou de croissance.

En phase de croissance, l'entreprise reconnaît son marché, découvre de nouveaux débouchés pour ses produits et enregistre une forte augmentation de la demande. Par ailleurs, les objectifs poursuivis sont l'augmentation de l'écart entre les coûts et les revenus et l'ajustement des objectifs du propriétaire dirigeant (Olson, 1987)³⁸. Ainsi, les préoccupations majeures de ce dernier se résument dans la gestion de la croissance et des ressources d'une part, et dans la poursuite de la pénétration du marché, d'autre part. Nous notons dans cette phase, un risque commercial en baisse et une hausse des risques de gestion, technologique, et financier.

³⁷ Cité dans Gasse et Carrier (1992)

³⁸ Cité dans Gasse et Carrier (1992)

À ce stade de développement, nous pensons que l'engagement de l'entreprise dans une activité d'exportation vient conforter et appuyer sa croissance, et lui donne un meilleur positionnement sur le marché. En outre, l'exportation permet de consolider la confiance du propriétaire dirigeant en la survie et la continuité de son entreprise et augmente sa crédibilité envers ses partenaires étant donné que l'engagement dans cette activité peut traduire un objectif de croissance.

Par ailleurs, la PME qui a déjà exporté au stade de démarrage doit prendre une décision importante à cette phase de son cycle de vie, quant à son engagement international. En effet, les choix stratégiques qui lui sont offerts se résument à trois options : se désengager, se maintenir ou développer ses ventes à l'étranger (Léo et al., 1990). Mais, ces mêmes auteurs ajoutent qu'il y a peu de PME exportatrices qui cherchent à se désengager ou à maintenir leur place sur les marchés internationaux. Ainsi, dans la suite de notre analyse, nous ferons la distinction entre les PME qui s'engagent pour la première fois dans une activité d'exportation, et celles qui ont déjà exporté et continuent à être présentes à l'étranger soit en maintenant leur position soit en développant leurs ventes. Autrement dit, celles qui n'ont pas une expérience à l'exportation et celles qui en possèdent une.

4.2.1. Le risque de gestion

La phase de croissance se traduit pour l'entreprise par une augmentation significative de ses activités et un système plus complexe et plus important à gérer avec l'évolution du

nombre d'employés ou du chiffre d'affaires. Ainsi, le propriétaire dirigeant et l'équipe de direction devront montrer de bonnes habilités et des compétences managériales importantes pour pouvoir gérer correctement cette croissance. La littérature semble subdiviser cette phase de croissance en deux périodes dans le temps. En premier lieu, le propriétaire dirigeant commence à mettre en place des outils formels (système comptable, budgets, standards) et à planifier les opérations et les approvisionnements. Avec l'accroissement des activités de l'entreprise, ce dernier n'a plus la capacité de s'occuper seul à la fois de la gestion, du marketing, de la finance et des autres fonctions. Par conséquent, la structure organisationnelle a besoin de passer d'une approche entrepreneuriale à une plus professionnelle (Scott et Bruce, 1987), et le propriétaire dirigeant sera amené à déléguer et à partager certaines responsabilités. Nous assistons alors à une structure plus formelle dirigée par une équipe de gestion qui pratique la planification stratégique et opérationnelle et qui dispose de différents moyens de contrôle interne.

Ainsi, nous pensons que l'entreprise sera exposée à un risque de gestion qui semble être assez important suite à un engagement dans une activité d'exportation. En effet, une équipe de direction mal formée en gestion et en techniques du commerce international d'une part, et un manque de planification de l'opération d'exportation d'autre part, augmenteront considérablement le risque de gestion couru par l'entreprise.

Cependant, ce risque sera plus important pour les entreprises qui exportent pour la première fois que pour celles qui ont déjà eu l'expérience d'exporter au stade de

démarrage. En effet, l'entreprise ayant une expérience à l'exportation se trouve dans un nouvel apprentissage qui lui permet de familiariser son personnel avec les techniques du commerce international et d'améliorer leur compétence dans la gestion de cette activité. Cependant, avec la complexité de l'organisation et l'augmentation de la paperasse, l'entreprise qui n'a pas eu d'expériences à l'exportation risque de ne pas pouvoir bien gérer cette nouvelle activité qui nécessite des compétences et des habilités spécifiques. En outre, il convient de noter que la formalisation de la structure organisationnelle, à cette phase, permettra la mise en place d'une structure plus adaptée à une activité internationale dans la mesure où elle pourrait donner naissance à une cellule qui assume l'intégralité du suivi des marchés étrangers. Cette dernière contribuera au maintien des activités de l'entreprise sur les marchés internationaux.

Encore faut-il noter que la fixation des buts et des objectifs de l'effort d'exportation ainsi que l'exécution des stratégies définies seront des tâches moins faciles pour les entreprises non expérimentées à cause du manque de compétences pertinentes dans le domaine de l'exportation.

4.2.2. Le risque technologique

Au stade de l'exécution de la commande du client étranger, l'adaptation du produit exporté fait augmenter le risque technologique couru par l'entreprise. Cependant, cette augmentation serait moins importante que celle enregistrée aux premiers stades de développement. L'entreprise investit plus dans les ressources humaines et l'équipement

(Gasse et Carrier, 1992), commence à acquérir de l'expérience, dispose d'un système d'approvisionnement plus fiable et se trouve sur le point de maîtriser le processus de fabrication de ses produits. Ainsi, elle disposera d'un outil de production plus sûr lui permettant une capacité de production à même de suivre la croissance de la demande et une constance dans la qualité des produits. Cette dernière peut être assurée par la pratique de la veille technologique, minimisant ainsi le risque d'utilisation d'une technologie inadéquate. À cet effet, l'entreprise ayant une expérience à l'exportation pourrait avoir de l'avance par rapport à celle qui découvre pour la première fois les marchés extérieurs. En effet, elle est en mesure d'anticiper les attentes du client étranger et d'apporter des améliorations et des nouveautés à ses produits en fonction de celles-ci (Léo et al., 1990).

4.2.3. Le risque commercial

La croissance de l'entreprise se traduit généralement par la reconnaissance du marché, l'augmentation de la demande, de ses produits et la découverte de nouveaux débouchés. L'entreprise œuvre avec de nombreux canaux de distribution et dispose d'une ligne de produits élargie. Ainsi, le risque commercial couru par la firme affiche une baisse importante pendant cette phase de développement. Cependant, l'entreprise qui a réussi son activité d'exportation à la phase de démarrage est amenée à poursuivre son engagement international dans cette phase de croissance en conservant ses acquis et en renforçant sa présence à l'étranger. Ainsi, la PME ayant une expérience à l'exportation aura, d'après Léo et al. (1990), au moins trois cheminements à suivre pour développer ses ventes à l'étranger. Le premier est lié à la nouveauté de ses produits en les renouvelant

plus ou moins profondément, le second s'appuie sur l'intensification de sa pénétration des marchés étrangers là où elle est déjà présente, par une meilleure exploitation des possibilités offertes dans ces marchés et le troisième est lié à la conquête des marchés dans de nouveaux pays. Ces mêmes auteurs ajoutent que toutes ces stratégies traduisent des différences entre les entreprises par rapport à l'exportation et aux moyens dont elles disposent. En outre, la PME qui découvre pour la première fois le domaine de l'exportation, n'ayant pas ou peu de connaissances des cultures et des pratiques commerciales à l'étranger, trouvera probablement plus de difficultés à toucher son marché potentiel et à nouer des relations commerciales de long terme avec les acheteurs étrangers comparativement à la PME qui a déjà acquis un peu d'expérience.

Par ailleurs, l'activité d'exportation fait naître des risques commerciaux liés aux caractéristiques de l'acheteur étranger dont, notamment, sa situation financière et sa solvabilité. À cet égard, la PME exportatrice expérimentée pourra profiter de sa présence sur les marchés extérieurs pour cueillir des informations sur ses clients potentiels. Ceci réduira considérablement le risque d'insolvabilité du client étranger. Il est ainsi évident que le risque commercial couru par les PME ayant une expérience à l'exportation est moindre que celui supporté par celles qui exportent pour la première fois.

4.2.4. Le risque financier

Pendant la phase de croissance, l'entreprise réalise des profits positifs qui sont généralement réinvestis pour stimuler son développement. La PME voit son risque

d'affaires diminuer, ce qui lui permet d'avoir un accès plus facile au financement externe. Cependant, avec l'augmentation de l'activité de l'entreprise, le propriétaire dirigeant sera confronté à l'option de partager le contrôle s'il veut poursuivre sa croissance et éviter le risque de ralentissement de son activité (McMahon et al., 1993). La PME disposera alors d'autres sources de financement qui viennent soutenir et conforter sa croissance.

Comme dans la phase de démarrage, l'engagement international de l'entreprise modifie les données de son équilibre financier, influence beaucoup son fonds de roulement (Urban, 1979; Cooper et Nyborg, 1998) et augmente son risque financier. Cependant, la hausse de ce dernier suite à une activité d'exportation sera d'un degré moindre que celle enregistrée dans le premier stade de développement. En effet, la formalisation de l'entreprise devrait favoriser l'élaboration d'un plan financier pour faire face aux coûts d'expansion des marchés étrangers et l'établissement d'une structure des coûts d'exportation. Ceci aidera l'entreprise à bien estimer ses besoins en fonds et à bien contrôler ses dépenses. Par ailleurs, il est utile de noter que l'augmentation du risque financier sera plus importante chez l'entreprise qui ne possède pas une expérience à l'exportation. En effet, les entreprises expérimentées sont censées être plus informées sur les différentes sources de financement et d'aides gouvernementales disponibles pour les PME exportatrices. Ainsi, elles choisissent le mode de financement le plus adéquat pour leurs besoins et tirent profit des aides qui sont souvent méconnues par les nouvelles arrivées dans le domaine de l'exportation.

En outre, la PME ayant une expérience internationale est censée être plus familiarisée avec les différents modes de paiement et les différentes procédures qui permettent de gérer les risques financiers liés à l'exportation et particulièrement le risque de change. Grâce à son expérience, elle choisira l'instrument financier qui lui paraît le plus adapté aux caractéristiques commerciales de la transaction et saura comment rédiger des contrats efficaces pour assurer le paiement de ses marchandises.

4.3. Maturité

Selon la littérature, les défis importants de ce stade se résument dans la consolidation des atouts financiers résultant de la croissance et la conservation d'une plus grande stabilité en gardant la flexibilité d'action et l'esprit de dynamisme. Ainsi, l'entreprise devra profiter de ses atouts que sont sa taille, ses ressources financières et la compétence de sa direction. Sinon, elle passera au stade de déclin qui se traduira souvent par une réduction des lignes de produits et de services, une diminution du chiffre d'affaires et du nombre d'employés, et un ralentissement des entrées et des sorties de fonds (Belley, 1998).

Par ailleurs, Gasse et Carrier (1992) affirment que les priorités de l'entreprise au stade de maturité, sont le contrôle des dépenses et la recherche de nouveaux créneaux de marché si l'industrie est en déclin. Cette idée est soutenue par Scott et Bruce (1987) qui ajoutent à ces préoccupations l'amélioration de la productivité et la recherche de nouvelles opportunités de croissance.

Pour sortir de la stagnation, certaines PME se dirigent vers les marchés internationaux. Ainsi, elles définissent une stratégie d'expansion au-delà du marché national et décident d'exporter en considérant cette décision comme un nouveau vecteur de croissance. Par conséquent, les entreprises qui sont déjà présentes à l'étranger depuis les phases précédentes de leur développement pourront maintenir leur présence dans les pays où ils ont déjà noué des relations commerciales. Cependant, pour qu'elles développent leurs ventes à l'étranger et reprennent leur croissance, ces PME devront faire le choix entre trois stratégies possibles : renforcer le taux de pénétration dans les pays clients, exporter vers de nouveaux pays ou lancer de nouveaux produits (Léo et al., 1990).

4.3.1. Le risque de gestion

Plusieurs auteurs notent qu'à cette phase de son développement, l'entreprise possède une structure organisationnelle hiérarchisée à partir de fonctions ou d'unités précises. Elle est dotée de systèmes formels qui sont à la fois plus larges et plus complexes et d'une équipe de direction qui possède des compétences et des habilités managériales lui permettant d'acquérir une force importante sur le marché et de bien gérer cette phase de son développement. En outre, la formalisation de la planification et l'existence des moyens de contrôle interne aident à réduire considérablement le risque de gestion de l'entreprise.

Par ailleurs, comme il a été constaté dans les phases de développement précédentes, l'activité internationale donne naissance à un risque de gestion supplémentaire aussi bien

pour l'entreprise ayant une expérience à l'exportation que pour celle qui a choisi, pour la première fois, de vendre ses produits à l'étranger.

À maturité, l'entreprise qui est déjà présente sur les marchés étrangers peut maintenir sa place là où elle se trouve, en répondant à une demande de remplacement de ses produits. Elle voit alors son risque de gestion baisser puisqu'elle ne fait que répéter les mêmes tâches et procédures avec les mêmes clients étrangers. Mais, si cette entreprise décide de développer ses ventes à l'étranger, elle devrait fournir un effort pour innover, approfondir son implantation ou s'étendre géographiquement (Léo et al., 1990). Ainsi, elle aura de nouveaux produits et/ou de nouveaux marchés, probablement dans différents pays, à gérer. Malgré l'existence d'un service chargé de suivre l'activité d'exportation et dirigé par une équipe ayant acquis une certaine expérience, l'entreprise est confrontée à des techniques de gestion de plus en plus sophistiquées dont leur maîtrise traduit le degré de savoir-faire international de son personnel (Croué, 1995). Ainsi, le risque de gestion supplémentaire supporté par cette entreprise semble être supérieur à celui couru par celle qui a choisi de se limiter à son marché traditionnel.

D'un autre côté, l'entreprise qui n'a pas d'expérience sur les marchés internationaux et qui décide d'exporter à cette phase de son cycle de vie, supportera un risque de gestion supérieur par rapport à celle qui en possède, mais inférieur à celui couru par l'entreprise qui exporte pour la première fois au stade de croissance. En effet, l'équipe de gestion qui a effectivement acquis une expérience positive à l'exportation affiche une amélioration de ses compétences au stade de maturité.

4.3.2. Le risque technologique

Arrivant au stade de maturité, l'entreprise souffre généralement d'un manque d'innovation qui risque de l'empêcher de maintenir sa place sur le marché. En outre, cette phase coïncide souvent avec l'usure des équipements de l'usine, la possibilité d'apparition d'une nouvelle technologie et l'utilisation de technologies inadéquates. Ceci peut entraîner la baisse de la qualité du produit et empêche l'entreprise de produire à un coût concurrentiel. Ainsi, cette dernière semble être exposée à un risque technologique assez élevé. Cependant, l'entreprise qui pratique la veille technologique (assister à des foires industrielles, lire des revues spécialisées, travailler avec des centres de recherche, consulter l'autoroute électronique (Internet)) aura moins de difficultés à contrôler ce risque (St-Pierre, 1998).

Les entreprises ayant une expérience à l'exportation et connaissant les attentes et les besoins de leur clientèle à l'étranger pourront mettre en valeur leur expertise et leur savoir-faire acquis jusqu'à ce stade, pour innover et adapter leur produit conformément aux exigences des marchés internationaux. Cependant, les entreprises qui décident d'exporter pour la première fois, au stade de maturité, auront aussi les compétences nécessaires pour apporter des nouveautés à leurs produits. Mais, le manque de connaissances des exigences des acheteurs étrangers en terme de qualité de production et de spécificité du produit, l'expose à un risque technologique supérieur à celui supporté par l'entreprise qui est déjà présente à l'étranger.

4.3.3. Le risque commercial

L'entreprise vivra une étape critique de sa vie, voire même une phase de déclin si, à maturité, son risque commercial n'est pas bien géré (St-Pierre, 1998). En effet, l'entreprise mature devra trouver des solutions à des problèmes commerciaux tels que la réaction des concurrents, les difficultés dans la distribution, la difficulté d'atteindre un chiffre d'affaires suffisant et le faible niveau de diversification dans les produits fabriqués. Tout ceci aura un effet substantiel sur le niveau de risque. Cependant, St-Pierre (1998) ajoute que l'entreprise avertie et consciente des risques supportés à cette étape, pratique les activités de R-D, de veille commerciale, industrielle et technologique et sera mieux en mesure de contrôler les différents facteurs de risque.

Par ailleurs, l'entreprise qui est déjà présente sur les marchés internationaux et qui a atteint le stade de maturité doit absolument prospecter de nouveaux clients, de nouveaux marchés étrangers ou développer de nouveaux produits si elle veut consolider son engagement international et éviter de vivre une phase de déclin. Ceci ne devrait pas être une tâche difficile pour l'entreprise ayant une expérience à l'exportation comparativement à celle qui n'en possède pas. En effet, elle compte des membres de la direction qui ont acquis de l'expérience et des connaissances en matière de commercialisation des produits au-delà du marché national. Ainsi, elle semble rencontrer moins de problèmes et de difficultés dans l'accès aux circuits de distribution et dans l'atteinte de leur marché potentiel. De même, il serait plus facile pour l'entreprise ayant une expérience à l'exportation d'obtenir des informations sur ses clients étrangers en un

temps minimum et à faible coût par rapport à celle qui essaie d'exporter pour la première fois. Ainsi, l'entreprise déjà présente sur les marchés internationaux sera exposée à un risque commercial moins important que celle qui exporte pour la première fois.

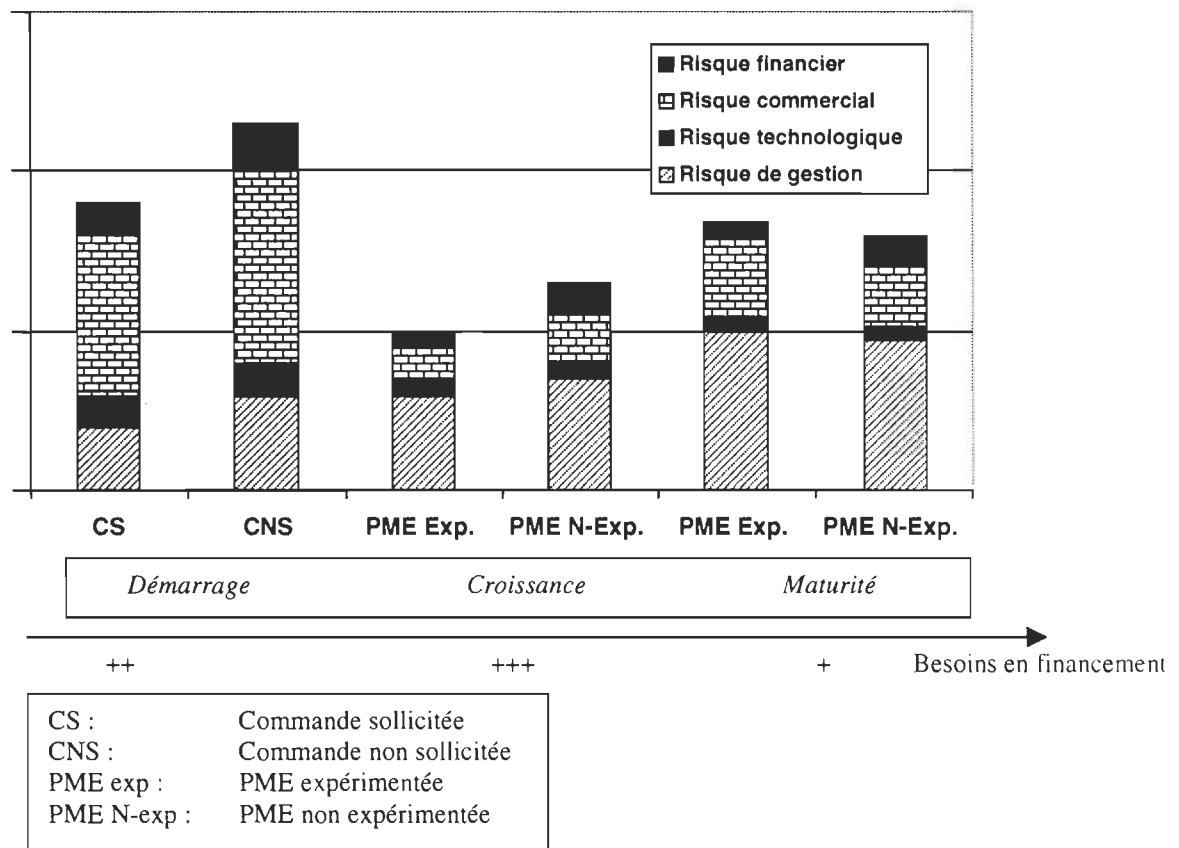
4.3.4. Le risque financier

Finalement, comme ce fut le cas dans les phases précédentes de développement de l'entreprise, l'activité d'exportation pèse sur l'équilibre financier de celle-ci et affecte beaucoup son fonds de roulement. Cependant, à maturité, l'entreprise dispose d'une panoplie de sources de financement qu'elle peut utiliser pour financer les besoins matériels et immatériels liés à l'exportation. À ce stade, l'entreprise bénéficie souvent de la confiance de ses partenaires et des différents bailleurs de fonds qui peuvent l'appuyer et la soutenir pour reprendre sa croissance. Parallèlement, les systèmes formels qui prévalent dans l'entreprise devront minimiser le risque de sous-estimation des coûts et éliminer au maximum les dépenses injustifiées. À cet égard, la littérature reconnaît que la performance financière de la firme pourrait être améliorée par l'activité d'exportation (Ramaseshan et Patton, 1994) et par conséquent, elle pourrait être considérée comme un moyen générateur de fonds au stade de maturité.

En outre, la familiarisation de l'équipe de direction aux différents aspects de l'exportation et particulièrement la maîtrise de ses procédures financières devront contribuer à minimiser considérablement le risque financier supplémentaire supporté par l'entreprise ayant une expérience comparativement à celle qui est nouvelle dans le secteur de l'exportation.

Afin de récapituler l'activité d'exportation dans la PME et ses implications en terme de risque selon son stade de développement, nous pouvons présenter la figure suivante :

FIGURE 3: Risques occasionnés par l'activité d'exportation



La figure 3 illustre les risques liés à l'activité d'exportation tout au long du cycle de vie de l'entreprise. À cet égard, il convient de noter que ces différents risques n'ont pas fait l'objet d'une évaluation quantitative dans notre étude. Ainsi, nous nous sommes contentés d'analyser les variations relatives des composantes du risque d'affaires et du risque financier de l'entreprise suite à sa présence sur les marchés internationaux³⁹.

³⁹ Une étude complémentaire serait nécessaire pour valider les différences entre les degrés de risque à chaque stade de développement, ce qui n'était pas l'objet de notre travail qui consistait plus à identifier les éléments de risque.

Le manque d'expérience, la faiblesse de l'équipe de direction et l'insuffisance des outils appropriés durant les premiers stades de développement, pourront constituer un handicap pour la réussite d'une activité d'exportation. Ainsi, l'entreprise voit son risque de gestion augmenter pendant cette étape. Cependant, la variation de ce risque semble fléchir avec la croissance de l'entreprise en raison de la familiarisation de l'équipe de direction avec les techniques du commerce international et éventuellement de la constitution d'un service chargé de suivre l'activité d'exportation. Par ailleurs, malgré l'accumulation de l'expérience et l'amélioration des compétences au stade de maturité, le risque de gestion couru par l'entreprise a tendance à augmenter. En effet, l'entreprise exportatrice qui atteint le stade de maturité devrait trouver de nouveaux produits et réaliser une recherche structurée de nouveaux marchés étrangers pour reprendre sa croissance. Ainsi, l'entreprise sera contrainte à faire appel à des compétences managériales plus importantes et à des techniques de gestion plus sophistiquées.

Par ailleurs, l'activité d'exportation augmente l'exposition de l'entreprise au risque technologique aux premiers stades de développement dans la mesure où elle trouve des difficultés à adopter de nouvelles méthodes de travail et elle ne maîtrise pas encore le processus de production. Cependant, cette augmentation semble être moins élevée au stade de croissance et encore moins importante à maturité, surtout pour les entreprises ayant une expérience à l'exportation. En effet, l'entreprise investit plus dans les ressources humaines et l'équipement, et dispose d'un système de production plus sûr. À maturité, elle possède une expertise et un savoir-faire lui permettant une meilleure adaptation et une plus grande innovation de ses produits.

Quant au risque commercial, il affiche un niveau très important pendant les premières phases du cycle de vie, surtout pour l'entreprise qui n'a pas suivi une démarche structurée dans l'exportation de ses produits. Cependant, il enregistre une baisse significative au stade de croissance dû à sa reconnaissance du marché et à la découverte de nouveaux débouchés. Par ailleurs, nous pouvons supposer que le risque commercial augmente à nouveau au stade de maturité surtout pour l'entreprise qui est déjà sur les marchés internationaux. En effet, elle devra fournir un effort supplémentaire dans son activité internationale pour la recherche de clients étrangers et de produits/marchés dans de nouveaux territoires.

Enfin, l'activité d'exportation augmente les coûts supportés par l'entreprise, son besoin en fonds de roulement, ses stocks et l'expose au risque de change. Ainsi, le risque financier connaît une hausse avec l'ouverture de l'entreprise aux marchés internationaux. Cependant, celui-ci baisse avec la formalisation des activités de gestion de l'entreprise (plan financier, structure des coûts d'exportation, contrôle des dépenses, etc.) et la maîtrise des procédures financières liées à l'exportation

En guise de synthèse, nous présentons au tableau 3 l'ensemble de la discussion incluse dans le chapitre afin d'avoir une vision plus globale des éléments de risque à l'exportation de la PME selon son stade de développement et son expérience à l'exportation.

TABLEAU 3 : Éléments du risque de l'entreprise exportatrice selon son stade de développement

Risque	Démarrage		Croissance		Maturité/Déclin	
	Commande sollicitée	Commande non sollicitée	PME expérimentée	PME non expérimentée	PME expérimentée	PME non expérimentée
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté d'élaborer un plan de développement spécifique 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision imprécise des exigences de l'exportation • Manque de planification de l'action 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de formalisation de la fonction export 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion d'une nouvelle activité dans une organisation plus complexe • Personnel non familiarisé avec les techniques de l'exportation • Difficulté dans la fixation des objectifs et dans l'exécution des stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de plusieurs produits/marchés probablement dans différents pays • Manque d'utilisation d'outils de gestion plus sophistiqués 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque du savoir-faire international • Méconnaissance des techniques du commerce international
	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'utilisation d'outils de gestion appropriés • Absence d'expérience de l'équipe de direction • Absence de formalisation des objectifs 					
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Délais non prévus dans le temps de développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque du temps pour rassembler les ressources • Perturbation du cycle de production 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de veille technologique 	<ul style="list-style-type: none"> • Incompétence dans l'adaptation du produit • Utilisation d'une technologie inadéquate 	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilité de produire à un coût concurrentiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté dans l'adaptation du produit • Utilisation d'une technologie inadéquate
	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté d'approvisionnement suite à une hausse de la demande • Sous-estimation du montant d'investissement requis • Difficulté d'adopter de nouvelles méthodes de travail • Manque d'expertise dans la fabrication • Difficulté dans l'adaptation du produit 		<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité de satisfaire la demande croissante • Manque d'investissement dans la technologie • Manque de ressources en ingénierie 		<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'innovation • Usure de l'équipement • Manque de veille technologique • Apparition d'une nouvelle technologie 	

Risque	Démarrage		Croissance		Maturité/Déclin	
	Commande sollicitée	Commande non sollicitée	PME expérimentée	PME non expérimentée	PME expérimentée	PME non expérimentée
Commercial	<ul style="list-style-type: none">• difficulté de stabiliser la demande étrangère	<ul style="list-style-type: none">• difficulté de fidéliser le client étranger• Fluctuation de la demande	<ul style="list-style-type: none">• Mauvaise exploitation du marché potentiel• Arrivée de nouveaux concurrents étrangers	<ul style="list-style-type: none">• Difficulté dans la distribution• Méconnaissances des pratiques commerciales à l'étranger	<ul style="list-style-type: none">• Faible diversification dans les produits• Manque de veille commerciale	<ul style="list-style-type: none">• Difficulté dans la distribution• Absence d'expérience dans la commercialisation des produits à l'étranger
	<ul style="list-style-type: none">• Méconnaissance des pratiques commerciales à l'étranger					
	<ul style="list-style-type: none">• Annulation de la commande d'exportation• Désaccord entre les deux parties• Insolvabilité du client étranger					
Financier	<ul style="list-style-type: none">• Sous-estimation des coûts	<ul style="list-style-type: none">• Sous-utilisation des produits/services financiers disponibles	<ul style="list-style-type: none">• Mauvais contrôle des dépenses	<ul style="list-style-type: none">• Méconnaissance e la de structures des coûts liés à l'exportation• Non-maîtrise des modes de paiement et des procédures pour gérer le risque de change	<ul style="list-style-type: none">• Sous-utilisation des sources de financement	<ul style="list-style-type: none">• Méconnaissance e la de structures des coûts liés à l'exportation• Non-maîtrise des modes de paiement et des procédures pour gérer le risque de change
	<ul style="list-style-type: none">• Absence de planification financière• Non-maîtrise des modes de paiement et des procédures pour gérer le risque de change					
	<div>Risque de change</div> <div>Augmentation des coûts, du besoin en fonds de roulement, des stocks et des délais</div>					

Nous concluons que les éléments de risque à l'exportation changent en terme de nature tel que montré au tableau 3 et d'ampleur tel que montré à la figure 3, selon le degré de maturité de la PME et son expérience internationale. En effet, le développement de la firme induit, comme il a été noté, une modification dans ses caractéristiques et dans la perception de ses dirigeants, ce qui aura un impact sur son comportement à l'exportation et sa capacité à gérer efficacement cette activité. Au fur et à mesure qu'elle se développe, la PME apprenante saura apporter des éléments permettant la mitigation de son risque et par conséquent, la réduction des incertitudes liées à ses activités internationales. Ainsi, dans le chapitre qui suit nous tenterons d'examiner le rôle joué par les différents agents économiques (institutions financières, gouvernementales, etc.) pour aider les PME à baisser ou mieux contrôler leur risque à l'exportation.

CHAPITRE V

LES STRUCTURES DE SOUTIEN À L'EXPORTATION DANS DEUX PAYS : UNE ANALYSE DE LEUR PERTINENCE

Plusieurs gouvernements voient dans l'exportation une clé importante pour le développement économique de leurs régions, puisque les marchés locaux ne peuvent croître indéfiniment et permettre une expansion économique soutenue. De plus, la stimulation de l'exportation est reconnue comme une façon de réduire le déficit de la balance commerciale (Mehran et Moini, 1999) et créer une croissance plus importante des activités économiques intérieures. La mise sur pied de divers comités d'étude sur le sujet, la création de plusieurs programmes de formation et de soutien financier spécifiques pour les entreprises exportatrices et désireuses de l'être, sont des indicateurs concrets de l'intérêt des gouvernements dans le développement des activités d'exportation chez les PME.

Malgré ces différentes formes de soutien à l'exportation, on reconnaît que peu de PME vendent une partie plus ou moins substantielle de leurs produits à l'étranger. Au Canada, la part des échanges internationaux est passée de 28% du PIB en 1984 à plus de 38% en 1996, mais différentes estimations suggèrent que seulement 8,5% des PME canadiennes exportent, et que leur degré d'exportation est variable mais relativement faible. Certaines statistiques de l'OCDE ne sont pas très différentes, où on rapporte qu'environ 10% des PME de 18 pays membres sont impliquées dans des activités internationales. Évidemment, ce ne sont pas toutes les PME qui ont la possibilité d'exporter leurs

produits/services. Mais parmi celles qui peuvent le faire, il est intéressant de comprendre pourquoi une grande proportion se concentrent sur leur marché national. La taille de leur marché est peut-être suffisante pour leur fournir une croissance intéressante.

Les chapitres précédents ont permis de mettre en évidence l'ensemble des risques que courent les PME dans les activités internationales. Au regard des divers facteurs de risques identifiés, nous allons maintenant analyser les programmes offerts par les structures de soutien à l'exportation dans deux pays, le Canada et la Tunisie, afin de voir s'ils permettent de répondre adéquatement aux besoins des PME. Nous regarderons si ceux-ci aident à réduire le risque de certaines activités, et tenterons d'identifier celles qui ne sont pas « couvertes » afin de proposer des solutions qui favoriseraient le développement des activités internationales des PME.

5.1. Les différentes sources d'information des programmes d'appui à l'exportation

Notre étude se veut être descriptive puisqu'elle cherche à décrire comment les structures de soutien à l'exportation appuient les PME et les aident à mieux contrôler et à réduire les risques de leur activité internationale. Les informations nécessaires pour cette analyse relèvent des services offerts aux exportateurs par toutes les structures d'aide à l'exportation existantes au Canada et en Tunisie. Ces dernières appartiennent aussi bien au secteur publique que privé.

Les informations canadiennes ont été principalement rassemblées à partir de Internet. Nous avons consulté les sites gouvernementaux tels que *Exportsource*, *Strategis* et le site du gouvernement du Québec. Certaines informations ont également été recueillies en procédant à des recherches directement sur les sites des organismes concernés tels que la *SEE*, la *BDC* et le *MIC*. Il est à préciser que les sites Internet consultés pour la collecte des informations sont mis à jour de façon continue, ce qui élimine le risque d'utilisation d'informations sur des services qui ne sont plus offerts aux exportateurs.

En ce qui concerne la Tunisie, nous avons colligé les informations à partir des publications du *Centre de Promotion des Exportations* (CEPEX), des brochures et des sites Internet de quelques organismes d'appui à l'exportation. Nous avons complété nos informations par le biais de deux entrevues avec des cadres d'une société d'affacturage et d'une société d'investissement à capital risque.

Notre collecte d'informations devrait nous permettre de vérifier le degré d'intervention et l'efficacité de chaque structure d'aide dans la couverture des éléments du risque à l'exportation de la PME et ce, en mettant en évidence l'effet de l'expérience à l'exportation et le stade de développement de la firme. Enfin, il est à préciser que nous n'avons nullement tenu compte des effets du secteur d'activité ou de la nature du produit exporté par la firme.

5.2. Les structures d'aide à l'exportation au Canada et en Tunisie

Différents bailleurs de fonds opèrent sur le marché financier canadien à savoir : les banques à charte, les sociétés capital-risque, les coopératives de crédit, les sociétés d'affacturage, les sociétés de crédit-bail, les caisses populaires, les compagnies de micro-crédit, les courtiers en valeurs mobilières, les sociétés d'aides au développement des collectivités, les sociétés de fiducie et autres sociétés de financement d'entreprises⁴⁰. En outre, d'autres acteurs participent activement au marché du financement de la PME dont principalement les fournisseurs et les clients, les anges et les pouvoirs publics sous formes d'aides gouvernementales. La PME pourra ainsi bénéficier de formes de soutien très diversifiées et complémentaires, pour l'aider à développer ses activités internationales (voir l'annexe 1, où les différentes sources sont résumées selon les types d'organisme).

Dans le cadre de la diversification du secteur financier tunisien, les sources de financement aux entreprises ont été intensifiées et diversifiées par la création, en parallèle aux banques de dépôts, de banques de développement, de banques «*off-shore*», de banques d'affaires, de sociétés de crédit-bail (*leasing*) et de sociétés d'affacturage. Ce réseau est prolongé par d'autres institutions financières spécialisées dont on citera les organismes de collecte d'épargne et les sociétés de capital-risque.

⁴⁰ Industrie Canada (1999)

En Tunisie, l'activité du commerce extérieur se développe à travers l'action de l'État, les opérateurs/acteurs du commerce et les opérateurs institutionnels. Ces derniers constituent le lot des organismes d'encadrement et d'appui. Ils couvrent tous les secteurs d'activités et ont pour mission d'assister les promoteurs tunisiens et étrangers dans la conduite et la réalisation de leurs projets (voir l'annexe 2 pour une présentation détaillée).

5.3. Analyse de la pertinence des programmes d'aide à l'exportation

L'analyse approfondie de l'activité d'exportation et de son impact sur le risque total de la PME nous a permis de dresser le tableau 3 au chapitre précédent, identifiant les éléments qui déterminent le risque à l'exportation selon le degré de maturité de la PME. Nous tenterons dans cette section de montrer dans quelle mesure chaque structure d'aide à l'exportation intervient dans la réduction ou la mitigation du risque total à l'exportation.

La lecture des informations des divers programmes de soutien à l'exportation des PME, qui sont résumés aux tableaux 4 et 5, permet de constater que la plupart des organismes considèrent très peu le degré de maturité et l'expérience à l'exportation dans leurs critères de soutien des PME sur les marchés internationaux. En effet, la majorité des structures d'aide à l'exportation fournissent des services aux entreprises indépendamment de leur stade de développement. Cependant, la littérature présentée aux chapitres précédents nous amène à affirmer que le niveau d'expérience à l'exportation pourrait inciter la PME à privilégier certaines structures d'aide dans le but de réduire ou d'éliminer des éléments spécifiques de risque et, par conséquent, lui permettre un meilleur contrôle de son risque total.

En outre, nous croyons que l'acquisition d'une expérience positive à l'exportation pourrait amener la firme à ignorer certains services fournis par les structures d'aide. En effet, son savoir-faire international devrait lui permettre un meilleur contrôle et une gestion plus efficace de certains éléments du risque liés à sa présence sur les marchés étrangers. Citons à titre d'exemple, une PME mature inexpérimentée qui pourrait chercher les services d'un organisme de soutien afin de réduire son risque de gestion, étant donné son manque de compétence dans le domaine de l'exportation. Cependant, une PME expérimentée se trouvant au même stade de développement, saura mieux gérer son risque de gestion parce qu'elle a acquis une expertise sur les marchés internationaux et pourrait chercher plutôt des outils de développement ou de financement de ses activités internationales.

Par ailleurs, notre analyse du risque à l'exportation de la PME au chapitre précédent et les informations que nous avons cueillies sur les structures d'aide à l'exportation nous ont permis de dresser pour chacun des pays étudiés, un tableau montrant dans quelle mesure chaque intervenant dans le secteur de l'exportation contribue à la réduction du risque de la PME.

5.3.1. Les structures de soutien à l'exportation des PME au Canada

Le tableau 4 nous permettra d'une part, de mettre en évidence la contribution des structures d'aide à l'exportation dans la réduction de chaque composante du risque de la

PME et d'autre part, de déterminer les insuffisances de ces structures dans la couverture et la prévention contre certains types de risques. Ceci nous permettra d'identifier les éléments du risque à l'exportation de la PME qui manquent de couverture et par conséquent, de suggérer le développement de nouvelles structures d'aide pour remédier à ces lacunes.

Dans les paragraphes qui suivent, nous commenterons le tableau 4 en mettant l'accent sur le degré d'intervention de chaque institution dans la couverture de chaque composante du risque de la PME.

**TABLEAU 4 : Services offerts par les structures d'aide au Canada
permettant la réduction du risque à l'exportation des PME**

Élément de risque	Gestion	Commercial	Technologique	Financier
Banques à charte		Conseils Renseignements Assurance crédit		Couverture du risque de change Paielements internationaux Garantie, etc.
BDC	Planification Consultation Formation	Assurance crédit		Conseils Garantie de remboursement
SEE		Assurance crédit		Couverture contre les risques de perte sur créances Garantie de remboursement
Sociétés d'affacturage	Gestion des comptes clients	Élimination des risques liés à l'acheteur		Élimination du risque de change Amélioration des liquidités et de certains ratios financiers
CCC	Formulation des stratégies Administration du contrat	Identification des occasions d'affaires Évaluation du client et du marché Négociation des contrats		Organiser le financement
MAECI (PDME)	Élaboration d'un plan	Planification commerciale		
CCI	Planification Mise en application du plan d'export	Études de marchés Conseils spécialisés Soutien à l'entrée sur le marché		
ADEC pour le Québec				Soutien financier
Maisons du commerce extérieur	Aide dans la gestion de la fonction d'exportation	Négociation du contrat Aide dans la commercialisation		
Northstar trade finance				Paieement de l'exportateur à l'expédition
MIC	Conseil Formation	Diffusion de l'information commerciale		Les programmes IMPACT PME SAFIPE
CRIQ			Infomations technologiques et industrielles Développement de produits, de procédés, etc.	
Investissement Québec				Conseil Aide financière sous forme de garantie
Le groupe Expordev	Se charger des modalités administratives d'exportation	Faire bénéficier l'exportateur de son propre réseau d'affaires	Adaptation des produits aux marchés	
Capital International CDPQ		Identification de partenaires Négociation d'ententes		Conseils Montages financiers

5.3.1.1. Le risque de gestion

Les structures canadiennes d'aide à l'exportation offrent plusieurs services aux PME pour combler le manque d'expertise de l'équipe de direction dans la gestion de l'activité d'exportation. En effet, plusieurs institutions fournissent aux PME des services de formation afin d'acquérir ou améliorer leurs connaissances dans les techniques du commerce international; de planification en les aidant dans l'élaboration et la mise en application du plan; de conseils dans l'administration des contrats. En outre, il convient de signaler l'existence d'un organisme (*Le Groupe Expordev*) qui peut se charger de toutes les modalités administratives de l'exportation, évitant ainsi à la PME les tracasseries et les lourdeurs administratives. Cependant, le recours de la PME à ce type de service ne lui donne pas la chance d'apprendre à gérer le côté administratif de l'exportation et lui vaut des coûts supplémentaires à chaque fois qu'elle exporte ses produits.

Encore faut-il rappeler que le risque de gestion trouve aussi sa source dans le manque de formalisation de la fonction d'exportation et l'absence d'utilisation d'outils de gestion appropriés au sein de l'entreprise. À ce niveau, nous constatons que les structures existantes d'aide à l'exportation offrent peu de produits/services permettant aux PME de se prémunir contre les risques découlant de ces deux éléments. Pourtant, des programmes visant à valoriser la fonction d'exportation, sensibiliser les exportateurs sur l'importance

de la formalisation de l'activité et les incitant à utiliser des outils de gestion adéquats peuvent contribuer considérablement à la réduction de ce type de risque.

5.3.1.2. Le risque commercial

Les PME canadiennes engagées sur les marchés étrangers ont à leur disposition une panoplie de services visant à réduire le risque commercial rattaché à l'activité d'exportation. En effet, plusieurs intervenants dans le secteur d'exportation couvrent les PME contre les risques commerciaux liés à l'acheteur étranger et inhérents aux ventes à crédit (annulation de la commande, désaccord entre les deux parties, insolvabilité du client étranger) par une gamme de services financiers et de gestion du risque comme l'assurance crédit à l'exportation et les garanties.

En outre, certaines structures d'aide à l'exportation jouent un rôle d'informateurs auprès des PME pour diffuser l'information commerciale et combler la méconnaissance de l'équipe de gestion des pratiques commerciales en vigueur sur les marchés étrangers. D'autres aident les PME dans la planification commerciale et l'élaboration d'études de marchés ce qui permettra de réduire considérablement l'incertitude liée à la pénétration d'un marché étranger. Enfin, nous notons l'existence de certains organismes qui visent l'identification des occasions d'affaires et des partenaires étrangers, ce qui pourrait aider les PME à stabiliser la demande étrangère de leurs produits. Ainsi, nous trouvons que les structures en place offrent suffisamment de services aux PME permettant de couvrir le risque commercial à l'exportation.

5.3.1.3. Le risque technologique

Le *CRIQ* et le *Groupe Expordev* contribuent considérablement à la réduction du risque technologique en mettant à la disposition des exportateurs des renseignements technologiques et industriels; en travaillant au développement de produits, de procédés ou d'équipements; en aidant les PME à définir les modifications requises pour adapter leurs produits adaptés aux spécificités des marchés visés.

Rappelons que le risque technologique trouve aussi sa source dans le manque d'expertise dans la fabrication, la difficulté d'adopter de nouvelles méthodes de travail et le manque de compétences pour estimer le montant d'investissement requis. À ce niveau, nous notons l'absence des structures d'aide à l'exportation pour combler ces besoins de la PME. Nous recommandons alors la mise en place de programmes incitant les entreprises à recruter des ressources spécialisées et à établir des liens de coopération avec des centres de recherche en ingénierie. En outre, le gouvernement pourrait intervenir auprès des PME pour les inciter à pratiquer la veille technologique, élément majeur dans la réduction du risque technologique.

5.3.1.4. Le risque financier

L'augmentation des coûts, du besoin en fonds de roulement, des stocks et des délais suite à un engagement dans une activité d'exportation, a amené plusieurs institutions

financières et gouvernementales à fournir un soutien financier aux exportateurs afin d'augmenter leur fonds de roulement, améliorer leurs liquidités ainsi que certains ratios financiers. À cet égard, nous constatons une bonne couverture du risque lié à la structure de financement de l'entreprise. Cependant, il convient de noter la nécessité de surveiller les frais fixes, parfois élevés, liés à certains modes de financement.

Dans la phase de règlement, l'exportateur rencontre certains problèmes liés aux paiements internationaux et fait face à certaines incertitudes concernant la solvabilité de l'acheteur étranger. Nous notons une bonne couverture de la part des institutions financières du risque de change et des risques de pertes sur créances nées à l'étranger. En outre, le marché financier offre des garanties de remboursement et des conseils quant aux modes de paiements internationaux.

À ce stade d'analyse, nous recommandons aux institutions financières de fournir plus d'aides et de conseils aux PME dans l'organisation de leur financement pour l'exportation. En outre, le gouvernement et les bailleurs de fonds devront fournir plus d'efforts informationnels visant à rendre les diverses formes de financement de l'exportation mieux adaptés aux besoins réels des entrepreneurs ce qui pourra favoriser l'utilisation des divers produits/services financiers disponibles aux exportateurs.

En conclusion, nous constatons l'absence de programmes ou d'aide pour une couverture plus adéquate de certains éléments de risque à l'exportation, surtout reliés à certaines activités de gestion telles que la formalisation de l'activité internationale et l'utilisation

d'outils de gestion appropriés par la firme. En outre, nous constatons le manque de programmes d'incitation à la pratique de la veille, élément très important pour le développement de la PME à l'échelle internationale.

5.3.2. Les structures de soutien à l'exportation des PME en Tunisie

Comme nous avons procédé pour le cas du Canada, nous présenterons le tableau 5 qui résume la nature de l'intervention de chaque structure d'aide en Tunisie auprès des exportateurs permettant la réduction du risque à l'exportation de leur firme.

TABLEAU 5 : Services offerts par les structures d'aide en Tunisie permettant la réduction du risque à l'exportation de la PME

Éléments de risque	Gestion	Commercial	Technologique	Financier
Banques				Couverture du risque de change Paievements internationaux Crédits à l'export Conseil en matière de financement
Tunisie Factoring	Gestion des comptes clients	Informations sur les clients étrangers Évaluation du client Garantie contre le risque d'impayés		Financement des créances
SICAR	Conseil et assistance en gestion			Augmentation des fonds propres
COTUNACE		Assurance crédit Couverture des risques commerciaux Sélection des acheteurs		
Centre techniques spécialisés			Vulgarisation des nouvelles technologies	
Groupements interprofessionnels			Suivi et contrôle de la production	
UTICA, UTAP, etc.	Encadrement et assistance			
CEPEX	Conseils Formation	Prospection et études de marchés Informations commerciales Actions promotionnelles		
FOPRODEX				Subventions plafonnées à 80% du coût de l'action
API, APIA		Identification des occasions d'affaires Partenariat		

Dans les paragraphes qui suivent, nous commenterons le tableau 5 et nous proposerons des recommandations afin de renforcer l'intervention des structures d'aide auprès des exportateurs pour favoriser le développement des activités internationales chez les PME.

5.3.2.1. Le risque de gestion

Le CEPEX est la seule structure dans le secteur de l'exportation qui offre des cycles de formation en techniques de commerce international pour les employés ou les dirigeants des PME afin de les aider dans la gestion de leur activité d'exportation. Aussi, il convient de signaler que l'UTICA a récemment collaboré avec le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle pour proposer aux chefs d'entreprises des cycles de formation en commerce international.

À côté du volet formation, le CEPEX aide les PME dans la consolidation des structures internes de l'entreprise, la mise en place d'un service export, la définition de la stratégie d'exportation et la conception d'un plan directeur. En plus, les exportateurs peuvent bénéficier du conseil et de l'assistance en gestion en finançant leurs activités auprès des sociétés d'affacturages ou des sociétés d'investissement à capital de risque.

Par ailleurs, nous croyons que des efforts supplémentaires doivent être fournis par le gouvernement et les institutions financières pour renforcer et multiplier les structures d'aide qui interviennent dans la gestion de l'exportation et la formation des ressources spécialisées, afin de compléter les activités du CEPEX et diversifier la nature des aides

offertes. En outre, une plus grande décentralisation de l'activité du CEPEX ou des structures qui seront mises en place dans l'avenir permettrait de faire bénéficier les exportateurs installés dans les différentes régions du pays, des services offerts et minimiser ainsi leur coût de déplacement.

5.3.2.2. Risque commercial

L'exportateur tunisien recourt principalement à la COTUNACE pour se prémunir contre les risques commerciaux liés à son activité internationale. En effet, ces risques sont couverts par des produits d'assurance permettant aux entreprises de minimiser les pertes subies suite à une interruption de marché ou à un non-paiement de la marchandise livrée. Parmi les risques qui sont à l'origine de ces pertes, nous notons principalement l'annulation de la commande d'exportation, le désaccord entre les deux parties et l'insolvabilité du client étranger. Il est à préciser que ces derniers représentent des éléments du risque commercial qui sont constatés à n'importe quelle phase de l'opération d'exportation, et qui échappent au contrôle de l'entreprise. En outre, la COTUNACE constitue une source d'informations très importante pour les exportateurs tunisiens du fait qu'elle leur offre une évaluation et une sélection des acheteurs étrangers. Ceci permettra d'augmenter la confiance dans le client étranger et de réduire la perception du risque lié à son insolvabilité.

Dans ce même ordre d'idée, *Tunisie Factoring* fournit également des informations sur les clients étrangers, procède à leur évaluation et propose des garanties contre le risque

d'impayés. C'est ainsi que cette institution intervient auprès des exportateurs pour réduire leur risque commercial.

Quant aux risques liés à la méconnaissance des pratiques commerciales à l'étranger, les structures professionnelles et principalement le CEPEX jouent un rôle majeur dans la diffusion de l'information sur les pays étrangers. En outre, le CEPEX aide les exportateurs à améliorer leur exploitation des marchés étrangers en organisant des actions promotionnelles telles que les foires, les salons, les missions, etc. et à chercher de nouveaux clients par la prospection de nouveaux marchés. À ce sujet, l'API et l'APIA jouent un rôle considérable dans le développement du partenariat et l'identification des occasions d'affaires.

Nous croyons que des efforts supplémentaires doivent être fournis par les intervenants dans le secteur pour soutenir les exportateurs à l'entrée sur les marchés étrangers, les aider dans la commercialisation et atténuer les difficultés dans la distribution de leurs produits. À ce sujet, outre l'appui financier nécessaire des bailleurs de fonds et du gouvernement, nous pensons que les structures professionnelles peuvent jouer un rôle important pour minimiser les divers types de risque. Ceci, en faisant profiter de l'expérience de certains exportateurs pour donner des conseils aux nouveaux quant à la commercialisation de leurs produits sur les marchés extérieurs; et en réunissant les firmes visant l'exportation vers les mêmes pays, pour financer collectivement leur entrée sur ce marché. Enfin, le gouvernement devrait mettre en place des mesures visant à inciter les PME et particulièrement les exportateurs à pratiquer activement la veille commerciale.

5.3.2.3. Risque technologique

Pour aider les entreprises à réduire leur risque technologique dans leur activité internationale, les centres techniques spécialisés fournissent l'information technologique et vulgarisent les nouvelles technologies. En outre, les groupements interprofessionnels pourraient intervenir dans le cycle d'exploitation en assurant un suivi et un contrôle de la production. À ce chapitre, les structures professionnelles jouent un rôle d'encadrement et d'assistance technique auprès des PME.

Ainsi, nous constatons que les exportateurs tunisiens disposent de peu d'aide quant à l'adaptation de leurs produits aux marchés étrangers. Nous recommandons l'élargissement des activités des centres techniques auprès des PME pour qu'ils les aident à définir les modifications requises pour rendre les produits conformes aux marchés spécifiques.

En outre, le gouvernement devrait inciter les PME et particulièrement les exportateurs à innover afin d'offrir un produit de qualité adapté aux besoins du client étranger, à pratiquer la veille technologique afin de réduire le risque d'utilisation d'une technologie inadéquate et à recruter du personnel spécialisé afin de développer une expertise dans la fabrication des produits.

5.3.2.4. Risque financier

Les exportateurs tunisiens ont recours principalement aux institutions bancaires pour le financement de l'activité d'exportation. Outre les crédits à l'exportation qui permettent l'augmentation du fonds de roulement, ces institutions offrent aux exportateurs des conseils, de l'assistance en matière de financement des exportations et des services de paiement internationaux. Ainsi, les banques financent les cycles de production et de commercialisation de l'activité d'exportation et permettent aux entreprises de se couvrir contre le risque de change dans la phase de règlement. À ce sujet, *Tunisie Factoring* permet à ses clients d'éliminer le risque de change dans leur transaction internationale et ce, en finançant les créances qui sont nées sur l'étranger. En outre, cette dernière offre une garantie contre les risques d'impayés et augmente le fonds de roulement des entreprises par le biais du financement des créances. De surcroît, l'exportateur tunisien pourrait s'adresser au FOPRODEX qui offre des subventions pour financer les actions promotionnelles. Celles-ci sont plafonnées à 80% du coût de l'action, ce qui permettra à l'entreprise de minimiser ses dépenses et de diminuer son besoin en fonds de roulement pour le développement de son activité internationale.

Nous croyons que les institutions financières devraient renforcer leur présence pour aider les exportateurs à organiser leur financement et les inciter à utiliser des outils de planification financière. Parce que ces bailleurs de fonds constituent les premiers partenaires des PME dans leur activité internationale, ils pourront sensibiliser celles-ci aux divers risques courus dans leur activité d'exportation et par conséquent, les inciter à

se couvrir contre des pertes probables. De surcroît, les institutions financières peuvent fournir de l'assistance et du conseil aux exportateurs pour réduire le risque de sous-estimation des coûts et du mauvais contrôle des dépenses. Enfin, le gouvernement et les bailleurs de fonds devront fournir plus d'efforts informationnels visant à mieux adapter les diverses formes de financement de l'exportation aux besoins réels des firmes, ce qui pourra favoriser l'utilisation des divers produits/services financiers disponibles aux exportateurs.

Ainsi, en Tunisie comme au Canada, certains risques sont plus couverts que d'autres. En Tunisie, il est facile de s'apercevoir qu'il existe une faible couverture du risque technologique constatée par l'absence de services d'aide aux PME, pour adapter leurs produits aux spécificités des marchés étrangers. Ceci est un élément du risque qui peut constituer un obstacle à l'exportation pour la PME tunisienne. En outre, les exportateurs tunisiens ne disposent pas assez d'assistance à l'entrée des marchés extérieurs et à la commercialisation de leurs produits. Ainsi, nous trouvons que le risque commercial manque, à ce niveau, de couverture. Par ailleurs, certaines activités de gestion sont moins considérées par les structures de soutien dans les deux pays. En effet, l'utilisation d'outils de gestion appropriés, la formalisation de l'activité et la pratique de la planification surtout financière, sont moins présentes dans les services d'assistance et d'encadrement.

5.4. Recommandations générales

Suite à notre étude des risques de l'exportation chez les PME et l'analyse des aides fournies par les structures de soutien au Canada et en Tunisie, nous avons pu ressortir dans les pages précédentes certains éléments du risque qui ne sont pas ou peu couverts. Ainsi, nous proposons quelques recommandations aux intervenants auprès des PME eu égard aux risques de l'exportation qu'elles supportent.

En Tunisie, nous recommandons la mise en place de programmes de sensibilisation sur l'importance de la formalisation de la fonction d'exportation et la vulgarisation des outils de gestion adéquats à l'activité internationale. Ceci doit être accompagné par une plus grande implication de différentes structures dans la formation des ressources spécialisées. De telles mesures pourraient réduire le risque de gestion de la PME. À cet effet, les autorités tunisiennes pourraient s'inspirer de nombreux programmes disponibles au Canada.

Par ailleurs, nous trouvons très avantageux pour les PME exportatrices, la pratique de la veille technologique et le développement des liens de coopération avec les centres de recherche en ingénierie. Ceci favorisera l'innovation de leurs produits et permettra la réduction du risque technologique. À cet égard, nous recommandons fortement l'intervention des centres techniques auprès des PME pour les aider à adapter leurs produits aux exigences des marchés extérieurs.

Dans ce même ordre d'idées, outre la création de programmes incitant les PME à pratiquer la veille commerciale, nous trouvons essentiel, particulièrement en Tunisie, le renforcement du soutien aux PME à leur entrée sur les marchés étrangers et à la commercialisation de leurs produits.

Enfin, Aussi bien au Canada qu'en Tunisie, nous trouvons que les PME exportatrices ont besoin de l'aide dans l'organisation de leur financement et dans la planification financière de l'activité d'exportation. À cet égard, les institutions financières et gouvernementales peuvent apporter leur soutien. En outre, elles devraient fournir plus d'efforts pour informer les PME des moyens disponibles sur le marché pour financer leur activité internationale. Ainsi, les exportateurs pourront réduire considérablement leur risque financier.

En conclusion, la réduction des risques de l'exportation chez les PME, afin de favoriser la croissance de leurs activités internationales, nécessite une intervention accrue des institutions publiques et privées. Cependant, celles-ci ne peuvent être efficaces qu'après une profonde compréhension des particularités de la firme et de son activité d'exportation.

CONCLUSIONS ET LIMITES DE L'ÉTUDE

Cette recherche avait pour objectif d'examiner comment les PME canadiennes et tunisiennes peuvent combler leurs besoins matériels et immatériels, et se couvrir contre les risques inhérents aux activités d'exportation, à partir des différents programmes d'aide au développement de ventes à l'étranger.

L'analyse des données recueillies auprès de toutes les structures d'appui existantes a permis de montrer que les firmes exportatrices ou désireuses de le devenir, au Canada, ont à leur disposition plusieurs sources pour financer leur activité d'exportation et différents outils ou programmes permettant soit de couvrir les risques éventuels ou de les mitiger. En outre, nous avons montré que certains éléments de risque de l'exportation sont peu couverts et qu'il serait souhaitable que les structures de soutien renforcent leur intervention pour accroître le développement des activités internationales des entreprises.

Du côté de la Tunisie, nous avons remarqué la forte présence du CEPEX et de son unité FOPRODEX auprès des exportateurs. En effet, il représente le principal fournisseur de services et d'aides aux firmes qui exportent ou désireuses de le faire. En outre, pour certains services tels que la formation en commerce international ou le conseil en gestion d'exportation, l'exportateur tunisien ne dispose que de sources limitées pour répondre à ses besoins. Ainsi, nous recommandons le renforcement de l'intervention des structures

existantes et éventuellement, la création de nouvelles structures permettant aux exportateurs de disposer d'un plus grand choix quant à son recours pour combler ses besoins en financement et en couverture de risque. Par ailleurs, il est important de mentionner qu'en Tunisie les structures d'aide existantes ont tendance à donner beaucoup plus d'importance à la couverture du risque commercial et financier à l'exportation et à négliger d'offrir des services visant à réduire le risque de gestion et technologique de l'opération.

Finalement, nous trouvons important de préciser que les intervenants dans le secteur de l'exportation, au Canada ou en Tunisie, doivent maximiser leur support auprès des PME qui exportent pour la première fois. La réussite de la première expérience donnera à ces firmes une perception positive de l'activité d'exportation, les engagera dans un processus d'apprentissage et les incitera à renouveler leur présence sur les marchés internationaux. Les PME apprenantes tendent à avoir plus d'habilités à gérer l'exportation de leur produit et à surmonter les difficultés qu'ils rencontrent dans cette activité. Ainsi, il est légitime de croire qu'elles auront besoin de moins d'aides que les firmes qui exportent pour la première fois.

Les limites de l'étude

Dans notre recension de la documentation, nous avons constaté le manque d'études statistiques qui ont trait aux particularités financières des PME exportatrices et leurs risques à l'exportation, malgré que les résultats de telles recherches intéressent plusieurs intervenants dans le domaine de l'exportation notamment les bailleurs de fonds, les

pouvoirs publics, les structures professionnelles, etc. Cet aspect n'a donc pas pu être développé en profondeur et nous croyons que cela limite la portée de certaines de nos conclusions.

Par ailleurs, un autre aspect qui aurait pu enrichir notre discussion, a trait à la prise en compte des différents secteurs d'activités des entreprises et la nature du produit exporté dans l'analyse des divers facteurs de risque à l'exportation. Leur absence de notre étude a par ailleurs permis une prise en compte très générale des divers éléments de risque et de toutes les dimensions susceptibles d'être affectées par l'exportation. Leur intégration pourra donc enrichir les travaux futurs à partir du cadre que nous avons développé dans notre étude.

Finalement, aucune généralisation de nos conclusions n'est possible à d'autres pays que le Canada et la Tunisie, du fait des différences des structures d'appui et du contexte socio-politico-économique dans lequel évoluent les firmes. Enfin, il convient de noter que la cueillette des informations pertinentes a été faite sans interroger les principaux intervenants dans les milieux de l'exportation et ce, surtout au Canada. De telles entrevues auraient permis de connaître l'avis des cadres sur le degré d'intervention de leurs institutions auprès des PME dans la couverture des risques à l'exportation.

Bibliographie

Aaby, N.E. et S.F.Slater, 1989, Management influences on export performance: A review of empirical literature 1978-88, *Management International Review*, Vol.29, no 4, pp.7-26.

Abbas, A. et P.M. Swiercz, 1991, Firm size and export behavior : lessons from the midwest, *Journal of Small Business Management*, Vol.29, no 2, pp.71-79.

Amesse, F. et G.Zaccour, 1991, Les différences de perceptions d'attitude entre les gestionnaires de firmes exportatrices et non exportatrices au Québec, *Revue Canadienne des sciences administratives*, Vol.3, pp.148-160.

Angelmar, R. et B.Pras, 1984, Product acceptance by middlemen in export channels, *Journal of Business Research*, Vol.12, no 2, pp.227-240.

Belley, A., 1999, Management des PME, Notes de cours, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, 154 pages.

Bello, D.C. et R.Lohtia, 1995, Export channel design : The use of foreign distributors and agents, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, no 2, pp.83-93.

Bijmolt, T.H.A. et P.S. Zwart, 1994, The impact of internal factors on the export success of dutch small and medium-sized firms, *Journal of Small Business Management*, Vol.32, no 2, pp.69-84.

Burton, F.N. et B.B.Schlegelmilch, 1987, Profile analyses of non-exporters versus exporters grouped by export involvement, *Management International Review*, Vol.27, no1, pp.38-49.

Calof, J.L. et V.Wilma, 1995, International behavior of small and medium sized south african enterprises, *Journal of Small Business Management*, Vol.33, no 4, pp.71-80.

Calof, J.L., 1993, The Impact of Size on Internationalization, *Journal of Small Business Management*, Vol.31, no 4, pp. 60-69.

Cavusgil, S.T., 1984, Organizational characteristics associated with export activity, *Journal of Management Studies*, Vol.21, no 1, pp.4-22.

Cavusgil, T. et J.Naor, 1987, Firm and management characteristics as dicriminators of export marketing activity, *Journal of Business Research*, no 3, pp.221-235.

Cavusgil, T. et S.Zou, 1994, Marketing strategy-performance relationship : an investigation of the empirical link in export market ventures, *Journal of Marketing*, Vol.58, no 1, pp.1-21.

Chevalier, A. et G.Hirsch, 1982, *Le risk management*, Les Éditions ESF, 163 pages.

Churchill, N. et V.Lewis, 1983, Les cinq stades de l'évolution d'une PME, *Havard L'expansion*, pp.51-63.

Colline, B., 1996, Outils d'analyses de l'environnement international et choix des modes de développement, *Revue Française du Marketing*, 2-3, no 157-158, pp.11-22.

Constantine, S.K., L.D.Shengliang et H.W.Lawrence, 1997, Perceived export success factors of small and medium sized canadian firms, *Journal of International Marketing*, Vol.5, no 4, pp.53-72.

Cooper, S. et I.Nyborg, 1998, The financing and information needs of smaller exporters, *Bank of England Quarterly Bulletin*, pp.166-172.

Croué, C., 1995, Les étapes de la dimension internationale, *Direction et Gestion des Entreprises*, no 155-156, pp.35-42.

Deloison C. et Fazila, 1991, *PME : Objectif export*, Éditions Nathan, Paris, 287 pages.

Denis, J.-É. et collaborateurs, 1984, *La PME et l'exportation*, Chicoutimi ; Montreal: G.Morin, Presses H.E.C., 115 pages.

Easton, R.W., 1998, Risk mitigation and trade finance: How to analyse the export transaction, *Commercial Lending Review*, pp.5-12.

Eshghi, A., 1992, Attitude-behavior inconsistency in exporting, *International Marketing Review*, Vol.9, no 3, pp.40-61.

Gaski, J.F., 1984, The theory of power and conflict in channels of distribution, *Journal of Marketing*, 48 (Summer), pp.9-29.

Gasse, Y. et C.Carrier, 1992, *Gérer la croissance de sa PME*, Les éditions de l'entrepreneur, Montreal, Québec, 376 pages.

Gilliland, D.I. et D.C.Bello, 1997, The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance, *Journal of Marketing*, Vol.61, no 1, pp.22-38.

Graumann-Yettou S., 1997, *Guide pratique du commerce International*, Paris: Librairie de la Cour de Cassation, 331 pages.

Industry Canada, 1999, Small Business Quarterly, Disponible sur internet: <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/mi04572e.html#small9>

Ito, K. et V.Pucik,, 1993, R&D spending, domestic competition, and export performance of Japanese manufacturing firms, *Strategic Management Journal*, Vol.14, no 1, pp.61-75.

Joyal A., 1996, *Des PME et le défi de l'exportation*, Casablanca: Presses inter-universitaires, 137 pages.

Julien, P.-A., 1997, *Les PME : bilan et perspectives*, Groupe de recherche en économie et gestion des PME, 2^{ème} édition, Economica, 364 pages.

Julien, P.-A., A.Joyal, D.Laurent et C.Ramangalahy, 1997, A typology of strategic behaviour among small and medium size exporting businesses. A case study, *International Small Business Journal*, pp.33-50.

Kathawala, Y., R.Judd, M.Monipallil et M.Weinrich, 1989, Exporting practices and problems of Illinois firms, *Journal of Small Business Management*, Vol.27, no 1, pp.53-60.

Kaynak, E., P.N.Ghauri et T.Olofsson-Bredenlow, 1987, Export behavior of small swedish firms, *Journal of Small Business Management*, Vol.25, no 2, pp.26-33.

Kelly, A.-S., 1996, The four myths that are most likely to hold your company back from export success, *Business America*, vol.117, no 5, pp.16-18.

Leo, P.-Y., M.-C.Monnoyer-Longé et J.Philippe, 1990, *PME stratégies internationales*, Economica, 265 pages.

Lord, L., F.Amesse et G.Zaccour, Mars 1988, Le choix séquentiel des marchés d'exportation des PME québécoises, *Les cahiers du CETAI*, no 88-02, 19 pages.

Mahone, C.E. et P.K.Choudhry, 1995, Small and medium sized manyfacturers and traders, *Multinational Business Review*, Vol.3, no 2, pp.17-27.

Malekzadeh, A.R. et A.Navajamdi, 1985, Small Business exporting : Misconceptions are abundant, *American Journal of Small Business*, Vol.9, no 4, pp. 7-14.

Manchon, E., 1990, *Analyse bancaire de l'entreprise*, 3^{ème} édition, Economica, 454 pages.

McMahon, R.G.P., S.Holmes, P.J.Hutchinson et D.M.Forsyth, 1993, *Small enterprise financial management, theory & practice*, Harcourt Brace & company, Australia, 488 pages.

Mehran, J. et A.H.Moini, Jan.1999, Firms' export behavior, *American Business Review*, Vol.17, no 1, pp.86-93.

Mehta, R.R.S., Nov/dec.1997, Making the most losing the least, *International Business*, pp.8-9.

Naidu, G., et V.K.Prasad, 1994, Predictors of export strategy and performance among small and medium-sized firms, *Journal of Business Research*, Vol.31, pp.107-115.

Ogbuehi, A.O. et T.A.Longfellow, 1994, Perceptions of US manufacturing SMEs concerning exporting : A comparison based on export experience, *Journal of Small Business Management*, Vol.32, no 4, pp.37-48.

Ramaseshan, B. et M.A.Patton, 1994, Factors influencing international channel choice of small business exporters, *International Marketing Review*, Vol.11, no 4, pp.19-34.

Samuels, J., S.Greenfield et H.Mpuku, 1992, Exporting and the smaller firm, *International Small Business Journal*, Vol.10, no 2, pp.24-35.

Scott, M. et R. Bruce, 1987, Five stages of growth in small business, *Long Range Planning*, Vol.20, no 3, pp.45-52.

Sriram, V. et H.J.Sapienza, 1991, An empirical investigation of the role of marketing for small exporters, *Journal of Small Business Management*, Vol.29, no 4, pp.33-44.

Steinmann, H., B. Kumar, and A. Wasner, A., 1980, Conceptualizing the Internationalization Process of Medium-Sized Firms: Some Preliminary Considerations for a Research Design, *Management International Review*, 1, 50-66.

St-Pierre, J., Hiver 1998, Note de cours: Gestion financière, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, 289 pages.

Urban S., 1979, *Réussir à l'exportation*, Dunod, Paris, France, 278 pages.

Usunier, J.-C., 1988, Environnement international et gestion de l'exportation, 3^{ème} édition, PUF, Paris, France, 175 pages.

Vozikis, G.S. et T.S.Mescon, 1985, Small exporters and stages of development : An empirical study, Summer, *American Journal of Small Business*, pp.49-63.

Walters P.G.P. et S.Samiee, 1990, A model for assessing performance in small U.S. exporting firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.15, no 2, pp.33-50.

Werner, S., Brouthers L.E. et Brouthers K.D., 1996, International risk perceived environmental uncertainty: The dimensionality and internal consistency of miller's measure, *Journal of International Business*, Vol.27, no 3, pp.571-587.

Yang, Y.S., R.P.Leone et D.L.Alden, 1992, A market expansion ability approach to identify potential exporters, *Journal of Marketing*, Vol.56, no 1, pp.84.

Zahra S.A., D.O.Neubaum et M.Huse, 1997, The effect of the environmental on export performance among telecommunications new ventures, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.22, no 1, pp.25-46.

ANNEXES

Annexe 1 : Les structures d'aide à l'exportation au Canada

1. Les banques à charte, la BDC et la SEE

Les banques à charte : sont les principaux intervenants du secteur canadien des services financiers. Ce secteur se compose de neuf banques canadiennes et quarante-trois filiales de banques étrangères. Elles proposent divers services aux entreprises exportatrices tels que l'émission de lettre de crédit, la négociation de devises, la couverture des taux de changes, conseils et renseignements sur l'état des marchés, lettres de garantie, comptes bancaires en devises étrangères, paiements internationaux (transferts électroniques de fonds), financement des exportations, encaissements documentaires, affacturage (escompte de comptes à recevoir étrangers, court terme).

La Banque du Développement du Canada (BDC) : offre plusieurs produits aux PME pour les aider à se lancer sur les marchés d'exportation. Ainsi, elle peut fournir des prêts à terme, des prêts et des capitaux de risque et une large gamme de services de planification, de consultation et de formation en vue de soutenir l'exportation. En outre, elle pourra financer les créances de l'exportateur à l'étranger.

En 1997, la BDC a lancé le *fonds de croissance à l'exportation* qui permet à la PME d'augmenter son fonds de roulement jusqu'à 250.000\$, et peut servir au financement préalable à l'expédition pour payer les coûts élevés inhérents à l'ouverture et à l'exploitation des marchés internationaux. De plus, la souplesse des modalités de remboursement permettra la croissance des ventes à l'étranger des petites entreprises et assurera leur viabilité à long terme. Pour bénéficier de ce fonds, la PME doit répondre à certains critères : être en opération depuis au moins deux ans, posséder une bonne équipe de direction, exporter déjà ou être sur le point de le faire, prévoir une augmentation des ventes à l'exportation et présenter un potentiel de profits.

La Société pour l'Expansion des Exportations (SEE) : est l'un des principaux fournisseurs de services financiers et de gestion de risque aux entreprises exportatrices canadiennes. Elle offre à ces dernières des assurances, du financement, des garanties et ce, peu importe leur taille et leur secteur d'activité. Notons que les banques à charte accordent souvent aux entreprises des prêts en prenant en garantie leurs contrats assurés par la SEE. Par ailleurs, elle couvre deux grandes catégories de risques qui peuvent entraîner un défaut de paiement de la part de l'exportateur, à savoir les risques commerciaux (faillite ou insolvabilité de l'acheteur, défaut de paiement de l'acheteur (refus de l'acheteur de payer sans raison valable), refus de l'acheteur de prendre livraison de la marchandise, annulation arbitraire du contrat par l'acheteur) et les risques politiques (guerre, annulation des licences d'exportation ou d'importation, problèmes de transfert). Enfin, l'assurance de la SEE couvre jusqu'à 90% des sinistres attribuables aux risques mentionnés.

Signalons que les banques à charte, la BDC et la SEE regroupent une gamme de services financiers et de gestion du risque pour les entreprises exportatrices comme l'assurance crédit à l'exportation, le financement offert aux acheteurs étrangers de biens et services canadiens, les garanties et le fonds de roulement.

L'assurance crédit à l'exportation : elle couvre les comptes clients des exportateurs contre les risques commerciaux et politiques inhérents aux ventes à crédit à court terme. Ainsi, les comptes clients à l'exportation peuvent constituer une garantie intéressante pour les créanciers avec un cautionnement d'une politique d'assurance crédit à l'exportation. Encore faut-il signaler que l'assurance crédit à l'exportation offre aux exportateurs canadiens une couverture contre les risques de perte sur créances avant, durant et après une opération d'exportation.

Le financement : il peut être accordé à des acheteurs étrangers de biens et services canadiens dans le cadre d'une opération d'exportation. Ainsi, divers mécanismes de financement sont mis en place aux entreprises exportatrices tels que les lignes de crédit et protocoles, les achats de billet à ordre, les prêts directs à l'acheteur, le financement pré-expédition à long terme, etc.

Les garanties : la garantie de remboursement constitue une protection pour l'exportateur ou son créancier lorsque l'exportateur doit émettre des obligations ou offrir des garanties pour les projets internationaux.

2. Les sociétés d'affacturage

Plusieurs institutions financières privées au Québec offrent aux entreprises exportatrices l'affacturage comme un service financier et un outil de vente. Ce dernier présente plusieurs avantages pour l'exportateur soucieux de la qualité de son portefeuille de recevables et du levier financier qu'elle peut en dégager. En effet, il permet un financement à 90% ou 100% de la valeur des recevables, une amélioration des liquidités et de certains ratios financiers (court terme), une élimination des risques associés à l'acheteur et au pays, une élimination du risque de change, un accès au crédit additionnel sans recours à la marge de crédit et un financement jusqu'à 365 jours. Par ailleurs, il est primordial de rappeler que l'affactureur n'endosse pas les risques reliés à l'incapacité du vendeur à produire un bien ou un service de qualité.

Cependant, le coût moyen d'une transaction d'affacturage au Canada, sans assurance pour un risque acheteur de qualité pour un terme oscillant entre 45 et 60 jours, tournera autour de 1.5% à 2% du montant de la facture présentée pour escompte. En outre, pour une transaction impliquant un frais d'assurance-crédit dans un contexte de risque-pays, le coût pourra varier de 2 % à 4% du montant de la facture. Ces coûts indicatifs excluent normalement le frais de montage et d'ouverture de dossier.

3. La Corporation Commerciale canadienne (CCC)

La Corporation Commerciale Canadienne peut aider les exportateurs sur à peu près n'importe quel marché grâce à ses services contractuels notamment :

- Trouver des occasions d'affaires et les communiquer à des entreprises canadiennes;
- Effectuer une évaluation technique, financière et administrative du fournisseur, du client et du marché même pour définir tous les risque connexes;
- Aider à préparer la soumission/proposition;
- Travailler avec l'entreprise, aider dans la négociation du contrat, administrer le contrat, percevoir les sommes exigibles du client et payer le fournisseur;
- Aider à formuler des stratégies de ventes;
- Aider à organiser le financement.

La participation de la CCC peut éviter à une PME d'avoir à déposer des cautions de soumission et d'exécution qui l'empêcheraient autrement de soumissionner. En outre, elle peut offrir aux PME un paiement accéléré (dans les 15 jours) dans les cas où ses liens avec l'acheteur lui permettent de fonctionner en mode de compte ouvert. De surcroît, la CCC peut fournir de l'expérience et des compétences spécialisées dans le domaine des contrats sur les principaux marchés du monde, ce qui peut contribuer à réduire de façon significative le risque de gestion de l'activité pour une PME qui a des problèmes de compétences internes.

Les PME ont parfois de la difficulté à obtenir des acomptes de leurs clients pour les ventes à l'exportation. Si elles n'ont pas accès à un crédit de préfinancement, leur fonds de roulement est souvent trop taxé et elles perdent une occasion d'exporter. À cet égard la CCC pourrait intervenir à travers le programme de paiements progressifs (PPP) dans la mesure où elle évalue les capacités de l'exportateur canadien et les risques liés au marché. Quand la CCC appuie un marché, la banque participante fournit des fonds pour la vente d'exportation au-delà de la marge de crédit normale de l'entreprise. Lorsque cette marge de crédit est ouverte, la CCC vérifie les travaux effectués dans le cadre du marché et l'entreprise peut obtenir des paiements progressifs correspondants.

4. Le ministère des affaires étrangères et du commerce international

Le «*programme de développement des marchés d'exportation*» (PDME) du ministère des affaires étrangères et du commerce international, a pour but d'augmenter les ventes à l'exportation de biens et de services canadiens en couvrant une partie des coûts que les sociétés ne pourraient ou ne voudraient pas engager seules, réduisant ainsi les risques liés à la pénétration d'un marché étranger. Le partenariat entre le PDME et les entreprises prend la forme d'un investissement dans une société canadienne décidée à se développer sur les marchés internationaux. Ce n'est pas une subvention, ni un prêt, non plus qu'une prestation, mais plutôt une contribution remboursable. Le programme comporte quatre grands volets : stratégie de développement des marchés (SDM), entreprises novices à l'exportation, soumissions pour projets d'immobilisations et activités des associations commerciales.

Élément clé du programme, la SDM aidera les sociétés qui souhaitent pénétrer un marché étranger à élaborer un plan de commercialisation simple. Conçue plus précisément pour les petites entreprises, tant pour celles qui ont déjà exporté que pour les entreprises novices à l'exportation, elle partagera avec le secteur privé les risques de ses initiatives de commercialisation à l'étranger. Le PDME aidera aussi les entreprises novices à l'exportation en leur permettant de se lancer sur les marchés d'exportation sans avoir à assumer une charge financière excessive.

La «*stratégie de développement des marchés*» (SDM), qui est l'élément clé du PDME, découle de la nécessité d'une planification commerciale à plus long terme pour faire face à la concurrence croissante sur les marchés internationaux. Au lieu d'approuver les projets à la pièce, la SDM consentira une aide globale couvrant les visites, la participation aux foires et les initiatives d'aide au marketing en fonction du plan de commercialisation de l'année courante ou des deux prochaines années de la société. La priorité sera accordée aux entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 250 000 dollars et inférieur à 10 millions de dollars et/ou qui comptent moins de 100 employés (dans le cas d'une entreprise du secteur de la fabrication) et moins de 50 employés (dans le cas d'une entreprise du secteur des services).

5. Les centres du commerce international (CCI)

Ils regroupent, à un guichet unique, des services commerciaux destinés aux entreprises canadiennes qui sont prêtes à exporter ou qui font déjà du commerce avec l'étranger. Ces dernières peuvent obtenir des conseils sur la planification des exportations et les études de marché, des renseignements sur les programmes d'expansion des exportations, les foires et les missions commerciales. Les différents services offerts mettent l'accent sur l'accès à des conseils spécialisés et le soutien à l'entrée sur le marché. Les services comprennent l'évaluation du degré de préparation de l'entreprise à l'exportation, l'élaboration et la mise en application d'un plan d'exportation, l'identification des marchés éventuels et les études de marché, la promotion des foires et missions commerciales et des renseignements sur les programmes et services d'exportation.

6. L'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec

Elle offre un éventail de services aux PME québécoises. Il s'agit autant de services d'information que de service-conseils. À travers le programme idée-PME, l'agence apporte un soutien financier aux PME dans trois volets d'intervention : innovation, design, et recherche-développement; entrepreneurship et développement des affaires; développement des marchés et exportation. Sur ce dernier volet, l'aide financière est au maximum de 50% des coûts admissibles, qui sera remboursable.

7. Les maisons de commerce extérieur

Elles proposent surtout un service d'exportation aux entreprises inexpérimentées et une assistance aux fabricants qui n'ont pas les ressources pour établir leur propre service, aux fabricants qui ne sont pas en mesure de déterminer un marché potentiel pour leurs produits et aux entreprises exportatrices qui désirent établir des liaisons avec des marchés nouveaux ou moins importants. Elles mettent à la disposition des entreprises leurs connaissances des besoins et des particularités des marchés étrangers, les relations qu'elles y ont établies, leur compétence dans les techniques d'exportation, leur expérience en matière d'achat et de commercialisation, ainsi que leur capacité de régler tous les problèmes pratiques inhérents à ces activités (correspondance commerciale, transport, négociations, etc.). Une maison de commerce extérieur peut agir à titre de société de gestion des exportations qui gère l'ensemble ou une partie de la fonction d'exportation pour le compte de fabricants; de consortium d'exportation appartenant aux membres du consortium et gérant la fonction d'exportation pour leur compte; de coopérative d'exportation qui gère la fonction d'exportation pour le compte de ses membres; de société de commerce qui se charge des exportations de l'entreprise mère ainsi que de l'exportation d'autres produits ; de maison d'achat pour le compte de clients étrangers; d'organisme d'achat qui assure l'approvisionnement de projets à l'étranger; de négociant exportateur qui achète et vend des produits pour son propre compte; d'agent exportateur qui agit pour le compte d'autrui à commission ou contre rémunération.

8. Northstar Trade Finance Inc.

Elle appuie les PME exportatrices en offrant du financement aux acheteurs étrangers solvables de biens et services canadiens admissibles. Elle complète les services de financement à l'exportation de la SEE (Société pour l'Expansion des Exportations) en offrant un financement remboursable sur une période d'un à cinq ans à l'égard de ventes à l'étranger de 100 000 \$ à 3 000 000 \$. La SEE s'associe à Northstar pour offrir aux PME exportatrices canadiennes des solutions de financement, en assurant chaque transaction contre les pertes découlant de la survenance de risques commerciaux et politiques. Lorsque les risques sont jugés acceptables par Northstar et par la SEE, Northstar accorde un prêt directement à l'acheteur et paie l'exportateur à l'expédition des biens. Ainsi, Northstar offre deux types d'appui - financement à moyen terme et financement des stocks - mais elle peut aussi proposer des montages sur mesure rehaussant les soumissions à l'étranger des entreprises canadiennes.

- Financement à moyen terme : Northstar accorde aux acheteurs étrangers des prêts à moyen terme assortis d'un taux fixe et garantis au moyen d'un droit de rétention enregistré sur les biens exportés. Northstar conserve un droit de recours contre l'exportateur uniquement en cas de manquement de ce dernier en vertu du contrat de vente conclu avec l'acheteur. Les biens et services exportés doivent avoir une teneur canadienne (matériaux, main-d'œuvre, etc.) égale ou supérieure à 50% de la valeur du contrat.

- **Financement des stocks :** De nombreux exportateurs canadiens vendent leurs produits par l'entremise de distributeurs à l'étranger. Afin de faciliter leurs ventes, ils établissent des comptes clients avec leurs distributeurs pour de longues périodes. Le financement des stocks est une option simple. Un prêt direct est accordé au distributeur étranger. Northstar paie l'exportateur au moment de l'expédition des biens au distributeur. Ce dernier rembourse Northstar lorsque les biens sont vendus, ou au plus tard 360 jours après leur réception. Des intérêts mensuels s'appliquent sur le solde. Le prêt est garanti par un billet à ordre et par une sûreté à l'égard des stocks financés.

9. Les Programmes du gouvernement du Québec

Le ministère de l'industrie et du Commerce (MIC) : Le MIC joue un rôle majeur dans la promotion des exportations chez les entreprises québécoises de biens et de services. En effet, la *direction du développement des exportations* fournit un service-conseil aux nouveaux exportateurs et aux entreprises quant à leurs activités de développement des marchés extérieurs; développe des activités de formation pour les entreprises désirant internationaliser leurs activités; diffuse de l'information commerciale reliée au développement des marchés extérieurs. En outre, le MIC met en place des programmes d'aide pour soutenir les entreprises dans leur démarche d'internationalisation.

Ainsi, le programme ***IMPACT PME*** constitue une aide financière pour l'embauche de personnel qualifié pour de nouveaux postes stratégiques en commerce international, la

réalisation d'activités préparatoires à l'exportation et la réalisation d'activités de promotion et de prospection de marchés étrangers. Les entreprises admissibles devront avoir un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions de dollars et les projets doivent s'inscrire dans une démarche structurée et s'insérer dans la stratégie de développement de l'entreprise. De plus, les entreprises doivent démontrer qu'elles ont les ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation de leurs projets.

Le programme *SAFPIE* (Soutien au financement de projets d'immobilisation à l'étranger) vise à soutenir les exportations de biens et de services dans le cadre de projets d'immobilisation à l'étranger. Le programme propose aux promoteurs une aide financière pour franchir l'étape cruciale de la définition d'un plan de financement et de la négociation avec des institutions financières. Pour être admissible, l'entreprise doit avoir au moins une année d'existence et un chiffre d'affaires annuel d'au moins 5M\$.

De surcroît, le MIC offre des *activités de formation en commerce international* dans le domaine permettant aux entreprises de bénéficier de l'expertise de professionnels reconnus dans le milieu et de l'expérience des autres participants.

Le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) : Le CRIQ est un organisme du gouvernement du Québec qui aide les entreprises québécoises à répondre aux exigences du marché et à faire face à la concurrence en leur fournissant des renseignements technologiques et industriels, et en travaillant au développement ou au perfectionnement de produits, de procédés ou d'équipements.

Investissement-Québec : Investissement-Québec, un organisme du gouvernement du Québec, fournit aux entreprises des services de conseil en vue de faciliter l'encadrement financier de leurs projets et de financement, sous forme de garantie auprès d'une institution financière pour tout projet d'exportation, d'innovation, de démarrage, d'expansion ou d'alliance dans des secteurs moteurs de l'économie du Québec. Investissement-Québec aide financièrement les entreprises dynamiques qui exportent à réaliser des projets qui influencent de façon importante leur croissance : implantation ou expansion sur des marchés extérieurs, acquisition d'entreprises étrangères, consortium, financement d'une marge de crédit ou d'un contrat. Son apport financier implique un partage de risque entre l'entreprise, ses bailleurs de fonds et Investissement-Québec.

Le Groupe Expordev : Le Groupe Expordev, une filiale de la Caisse de dépôt et placement du Québec et Télésystème Ltée, un organisme privé québécois, vise à satisfaire les besoins des entreprises en matière d'exportation, particulièrement des PME. Sa mission est d'assurer, par le biais de partenariats stratégiques et le développement de réseaux à l'étranger, la commercialisation de produits à valeur ajoutée dans des marchés affichant un fort potentiel. EXPORDEV peut faire bénéficier l'entreprise exportatrice de son propre réseau de relations d'affaires, peut définir les modifications requises pour rendre les produits adaptés aux marchés spécifiques et peut se charger des modalités administratives d'exportation. Enfin, EXPORDEV, par des regroupements d'entreprises, permettra à l'entreprise exportatrice de bénéficier d'économies d'échelle substantielles.

Capital International CDPQ : Capital International CDPQ, la division internationale de la Caisse de dépôt et placement du Québec, coordonne la présence de la Caisse à l'étranger et offre de nombreux services aux entreprises québécoises intéressées à des projets d'expansion sur ces marchés. Capital International CDPQ agit également comme conseiller financier international et offre des services variés : recherche d'investisseurs, identification de partenaires et d'occasions d'affaires, négociation d'ententes de partenariat, et montages financiers.

Annexe 2 : Les structures d'aide à l'exportation en Tunisie

Les centres techniques spécialisés

Ils ont pour mission d'assister les promoteurs des projets dans les domaines techniques. Ils contribuent à développer le secteur d'exportation par la vulgarisation de nouvelles technologies, la promotion de la sous-traitance et la réalisation d'études techniques.

Les groupements interprofessionnels

Avec une mission d'assistance technique pour l'amélioration de la production, de son suivi et son contrôle à travers les différentes étapes de production, de transformation, de conditionnement et de commercialisation, ces groupements couvrent plusieurs secteurs de l'activité agricole et agro-industrielle.

Les structures professionnelles (UTICA et UTAP)

L'union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA) et l'union tunisienne de l'agriculture et de la pêche (UTAP) sont les principales structures professionnelles en Tunisie. Elles sont chargées d'encadrer la profession, de défendre ses intérêts, de l'assister et de promouvoir ses activités. Au sein de ces organisations, il existe

des chambres professionnelles regroupées en fédérations sectorielles dont la fédération des exportateurs (FEDEX) et la chambre des sociétés de commerce international (SCI).

L'Agence de Promotion de l'Industrie (API) et l'Agence de Promotion des investissements agricoles (APIA)

Elles ont pour mission de contribuer au développement des investissements privés tendant à accroître la production et à améliorer la productivité dans les secteurs primaires, secondaires et tertiaires. Ainsi, elles identifient des opportunités d'investissement et des idées de projets, assistent les entrepreneurs dans la constitution de leurs dossiers d'investissement et leur encadrement tout au long de la réalisation de leurs projets, organisent des séminaires et journées d'information et octroient des avantages financiers et fiscaux aux promoteurs de projets. En outre, elles aident les exportateurs ou ceux qui désirent le devenir par la mise en relation d'investisseurs tunisiens et étrangers en vue de promouvoir le partenariat.

Les organismes de promotion

Ils ont pour mission de contribuer à la promotion des investissements, des exportations et de la coopération technique. D'autres agences interviennent dans le cadre de la promotion du commerce, de l'industrie et en matière de normalisation et de contrôle à l'exportation. À ce titre nous citons principalement le centre de promotion des exportations (CEPEX).

À ce niveau, il convient de noter que le CEPEX est l'un des principaux organismes d'appui et de promotion des exportations, et constitue le point focal à la fois des opérateurs tunisiens et des partenaires étrangers dans le domaine de l'exportation et du partenariat commercial. En effet, il participe activement à l'élaboration de la politique nationale du commerce extérieur, contribue au développement des exportations, conseille et oriente les exportateurs tunisiens, assiste les importateurs étrangers, prospecte les marchés extérieurs, diffuse l'information commerciale, organise des actions promotionnelles (foires, expositions, salons, missions, etc.), des séminaires et cycles de formation destinés aux exportateurs sur la gestion et les techniques du commerce international. Enfin, il soutient les entreprises dans leur implantation commerciale à l'étranger (insertion dans les circuits de distribution, filiales, etc.).

En appui à cette démarche, il a été créé, au sein du CEPEX, un ***Fonds de Promotion des Exportations (FOPRODEX)*** qui fournit aux exportateurs tunisiens des incitations et des avantages pour développer la fonction export au sein de l'entreprise, des supports d'information et de promotion, des marchés d'exportation et l'implantation commerciale privée à l'étranger. Les aides de la FOPRODEX touchent les actions relatives à l'édition de supports promotionnels ; la création de label, design et enregistrement de marque ; participation aux appels d'offres internationaux ; invitations de donneurs d'ordres étrangers; étude de marchés et d'implantation ; prospection de marchés extérieurs ; participation individuelle aux foires et salons ; développement de la fonction export au sein de l'entreprise (évaluation du service export, conception d'un plan directeur à l'exportation) ; implantation commerciale privée à l'étranger.

La dotation du FOPRODEX est plafonnée à 80% du coût de l'action, répartie en subvention et en prêt. La partie prêt est remboursable sur trois années dont une année de grâce. Le taux d'intérêt appliqué est celui du marché. En outre, nous notons l'intervention du fonds dans la formation commerciale des cadres spécialisés en commerce international et dans l'encouragement des entreprises exportatrices en vue du recrutement des diplômés universitaires.

Les banques

Par ailleurs, le secteur bancaire tunisien propose aux exportateurs des conseils et une assistance en matière de financement en devises et d'opérations de négoce. En outre, il offre aux entreprises exportatrices des financements à court et à moyen terme couvrant tous les stades allant du financement de l'investissement au financement du cycle de production et de commercialisation. Ainsi, le secteur bancaire tunisien divise l'opération d'exportation en deux phases :

- Une phase préparatoire qui couvre la période des études, de l'approvisionnement et de la fabrication précédant l'expédition de la marchandise.
- Une phase terminale qui commence lors de l'exportation de la marchandise ou de l'achèvement des travaux à l'étranger et qui engendre au profit de l'exportateur, si les marchandises ne sont pas réglées au comptant, une créance sur l'étranger.

À cet effet, l'exportateur tunisien pourrait recourir à sa banque pour financer la phase préparatoire par un crédit de préfinancement des exportations destiné à couvrir les besoins occasionnés par la préparation d'un stock de marchandises ou l'exécution de services à l'étranger ; et la phase terminale par un crédit de mobilisation de créances nées sur l'étranger finançant les exportations à court terme, destiné à reconstituer la trésorerie des exportateurs avant le paiement effectif en provenance de l'étranger ; ou un crédit à moyen terme couvrant les exportations à terme (crédit fournisseur, crédit acheteur).

En outre, les entreprises qui réalisent la totalité ou une partie de leur chiffre d'affaires avec l'étranger peuvent être amenées à faire des investissements dans le cadre de projets de création ou d'extension. Ainsi, elles peuvent solliciter de leur banque un crédit d'investissement à moyen terme couvrant 70% du coût de projet, fonds de roulement compris.

Les sociétés d'affacturage

Pour gérer son poste client, l'exportateur a besoin généralement d'analyser la solvabilité de ses clients, de se prémunir contre les risques d'impayés, d'encaisser rapidement les créances et de financer son crédit client. *Tunisie Factoring*, membre de *l'International Factors Group*, prend en charge la gestion des comptes clients étrangers qui comprend :

- La comptabilité clients : le contrôle et l'enregistrement des factures qui seront gérées à l'étranger, la conciliation des comptes, etc.
- Le recouvrement de fonds à l'étranger : *Tunisie Factoring* dispose de spécialistes du recouvrement et de juristes dans plusieurs pays. Avant l'échéance des factures les correspondants contactent les clients les plus «risqués» afin d'anticiper les litiges éventuels. Après l'échéance, ils prennent en charge les opérations de recouvrement de fonds.
- La garantie contre le risque d'impayés : grâce à son réseau, *Tunisie Factoring* effectue une enquête sur la qualité et la surface financière des acheteurs étrangers. Elle fournit une garantie totale ou partielle adaptée au besoin des clients, mais aussi aux risques cachés de surendettement de leurs propres acheteurs. En cas d'insolvabilité des clients étrangers, la couverture du risque par *Tunisie Factoring* est totale dans le cadre des approbations ou limites de garantie convenues et notifiées d'avance.
- Le financement des créances : à la demande du client, *Tunisie Factoring* assure un financement immédiat en 48 heures au maximum, complet jusqu'à 100% des créances achetées et adapté au cycle d'exploitation des clients.

Par ailleurs, la commission du *Factoring* se situe entre 1 et 2% sur les montants des factures. Elle couvre la gestion des comptes clients et la garantie de non-paiement pour les opérations d'exportation. En cas de financement, l'exportateur paie des intérêts débiteurs au taux du marché.

Les sociétés d'investissement de capital risque

Les sociétés d'investissement à capital risque sélectionnent les projets selon l'expérience et/ou la compétence des promoteurs, l'aspect socio-économique du projet, le secteur d'activité, le marché potentiel et la rentabilité attendue du projet. Elles participent dans le financement des exportations dans la mesure où ce secteur est considéré stratégique pour le pays et occupe une place prioritaire dans la dynamisation de l'économie. De plus, l'activité d'exportation démontre l'existence d'un plus grand marché potentiel pour l'entreprise.

Parmi les services offerts par ces sociétés d'investissement, nous notons une assistance et des conseils permanents, une aide dans le choix des investissements et dans la gestion des fonds à capital-risque.

Les entreprises éligibles à ce genre de financement sont celles qui sont créées par les nouveaux promoteurs ; implantées dans les zones de développement régional ; admissibles au programme de mise à niveau ; développant une nouvelle technologie ; admissibles aux opérations de privatisation. Quant à la participation financière de la société d'investissement, elle ne peut excéder 49% du capital social des sociétés anonymes, et ce pour une durée prédéterminée.

La Compagnie Tunisienne pour l'Assurance du Commerce Extérieur (COTUNACE)

Vouée à promouvoir les exportations tunisiennes, la COTUNACE joue un rôle très actif en assurant les risques inhérents au développement international des exportateurs. En effet, elle assure la gestion des risques commerciaux pour son propre compte et la gestion des risques non commerciaux pour le compte de l'état tunisien dans le cadre d'une réassurance auprès du Fonds de Garantie des Risques de Crédit à l'Exportation (FGRCE).

Par ailleurs, les pertes couvertes par la COTUNACE sont de trois types :

- Les pertes pour non-paiement : Ces pertes sont constatées lorsque, à l'échéance contractuelle, l'exportateur n'est pas payé du prix de la marchandise exportée ou du service exécuté. Plusieurs types de risques sont à l'origine de ces pertes :
 - Risque commercial : acheteur de statut privé en faillite, acheteur en difficultés économiques, refus pur et simple de l'acheteur de payer, etc.
 - Risque non commercial : guerres, troubles, émeutes, révolution dans le pays de l'acheteur ; non-transfert de devises ; moratoire édicté par les autorités administratives du pays de l'acheteur ; catastrophes naturelles survenues dans le pays de l'acheteur.
 - Risque sur acheteur public : défaut de paiement d'un acheteur de statut public.
- Pertes d'interruption de marche : ces pertes sont constatées lorsque le client étranger ne peut pas prendre livraison des marchandises qu'il a commandées ou lorsqu'il

interrompt le marché de service conclu. Plusieurs risques sont à l'origine de ces pertes :

- Confiscation ou saisie de la marchandise expédiée exercée par les autorités du pays de l'acheteur;
 - Annulation, suspension ou non renouvellement des licences d'importation;
 - Interdiction d'entrée de la marchandise par les autorités du pays de l'acheteur;
 - Guerre, révolution, émeutes ou tout autre événement analogue survenu dans le pays de l'acheteur;
 - Catastrophes naturelles survenues dans le pays de l'acheteur;
 - Refus de l'acheteur public de prendre livraison de la marchandise;
 - Insolvabilité de droit de l'acheteur de statut privé.
-
- Pertes de possession d'un matériel d'entreprise à l'étranger : ces pertes interviennent en cas de dépossession totale ou partielle d'un matériel d'entreprise utilisé à l'étranger dans le cadre d'un marché de service. Plusieurs risques sont à l'origine de ces pertes à savoir : mesures législatives ou décisions administratives des autorités du pays de l'acheteur portant atteinte au droit de propriété sur le matériel assuré telles que la confiscation, la nationalisation, l'expropriation; mesures législatives ou décisions administratives des autorités du pays de l'acheteur interdisant la réexpédition du matériel; destruction totale ou partielle du matériel suite à des guerres, troubles ou catastrophes naturelles dans le pays hôte.

De surcroît, la COTUNACE offre à ses clients une sélection pertinente des différents acheteurs étrangers avec qui ils souhaitent nouer des relations commerciales. Elle se renseigne sur la solidité financière de ces acheteurs et les incidents d'impayés enregistrés afin de pouvoir statuer sur les garanties qu'elle compte délivrer. Ces acheteurs sont surveillés en permanence, tout impayé sera immédiatement communiqué à l'ensemble des exportateurs traitant avec l'acheteur en question. En cas de risque réel (client douteux, pays en trouble, etc.), la COTUNACE sensibilise l'exportateur quant à la réalité du danger qu'il s'apprête à couvrir.

En cas de non-paiement, la COTUNACE se charge de recouvrir les créances sinistrées en utilisant son réseau de correspondants dans le monde entier. Dans tous les cas, l'exportateur est rassuré d'avoir une indemnisation variant entre 80 et 95% des pertes réelles qu'il a subies.